

الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية

Prevailing Leadership styles of faculty Deans in the University of Kuwait and their relation to the level of administrative transparency

إعداد الطالب

مساعد عقاب الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة وقيادة تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

شباط /2014

تفويض

أنا الطالب مساعد عقاب الشمري، أفوض جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا والكترونيا للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات، أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: مساعد عقاب الشمري

التاريخ: 2014/2/4

التوقيع:

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " **الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية**" وأجيزت بتاريخ: **2014/2/4**

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
أ. د. عبد الجبار توفيق البياتي	مشرفا ورئيساً	
أ.د كمال دواني	عضواً	
د. محمد الزبون	ممتحناً خارجياً	

شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، والصلاة والسلام على سيد المرسلين، فبعد أن من الله علي بإنهاء رسالتي، فإنه يسعدني ويشرفني أن أتقدم بخالص الشكر ووافر الامتنان إلى الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي والذي قام بالإشراف على رسالتي هذه وتقديم الدعم المتواصل لي في هذه المرحلة من دراستي. وقد كان لدعمه وإرشاده لي سببا في النهوض إلى مرتبة النجاح التي سأعتز بها مستذكراً فضله في دعمي لمواصلة مسيرة البحث والتميز. وسيبقى منارة أهتدي بها ومصدرا لفخري واعتزازي بدوره في وصولي لهذه المرحلة.

كما أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة الكرام في منحي الوقت لقراءة رسالتي وتحسينها بملاحظاتهم البناءة وتوجيهاتهم الكريمة.

والله ولي التوفيق

الباحث

الإهـــــــــــــــــــــداء

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك..

ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار.. إلى من علمني العطاء بدون انتظار.. إلى من أحمل أسمه بكل افتخار.. أرجو من الله أن يرحمك ويدخلك فسيح جنانه وستبقى كلماتك نجوماً أهتدي بها اليوم وفي الغد..

والدي العزيز

إلى ملاكي في الحياة.. إلى بسمة الحياة وسر الوجود

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى

أمي الحبيبة

إلى من أرى التفاؤل بعينها.. والسعادة في ضحكتها

إلى سندي وسر وجودي زوجتي الحبيبة

إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد..

إلى من بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها..

إلى من عرفت معهم معنى الحياة أبنائي

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكراهم فؤادي إلى أخواتي وإخواني

إلى من علمونا حروفا من ذهب إلى من صاغوا لنا علمهم حروفا ومن فكرهم منارة تنير لنا مسيرة العلم والنجاح إلى أساتذتنا الكرام

إلى هذا الصرح العلمي الفتي والجبار

جامعة الشرق الأوسط

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
تفويض	ب
قرار لجنة المناقشة	ج
شكر وتقدير	د
الإهداء	ه
قائمة المحتويات	و
قائمة الجداول	ح
قائمة الملحقات	ط
ملخص الدراسة باللغة العربية	ي
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول **مقدمة عامة للدراسة**	
تمهيد	1
مشكلة الدراسة	4
هدف الدراسة وأسئلتها	5
أهمية الدراسة	5
مصطلحات الدراسة	6
حدود الدراسة	7
محددات الدراسة	7
الفصل الثاني **الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة**	
الأدب النظري	8
الدراسات السابقة ذات الصلة	38
خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	45
الفصل الثالث **الطريقة والإجراءات**	
منهج الدراسة	47

مجتمع الدراسة	47
عينة الدراسة	48
أداتا الدراسة	49
صدق الأداتين	49
ثبات الأداتين	50
إجراءات الدراسة	51
المعالجة الإحصائية	52
الفصل الرابع **نتائج الدراسة**	53
الفصل الخامس **مناقشة النتائج والتوصيات**	
مناقشة النتائج	64
التوصيات	69
المراجع العربية	70
المراجع الأجنبية	75
الملاحق	77

قائمة الجداول

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
1.	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص والكلية والجنس	47
2.	توزع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص والكلية والجنس	48
3.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	53
4.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط التسلطي مرتبة تنازلياً	54
5.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً	56
6.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط المتسيب (المتساهل)مرتبة تنازلياً	58
7.	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الشفافية لمستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً	60
8.	معامل ارتباط للانماط القيادية	62

قائمة الملحقات

رقم الملحق	المحتوى	الصفحة
.1	استبانتي الدراسة بصيغتهما الأولية	77
.2	استبانتي الدراسة بصيغتهما النهائية	86
.3	قائمة بأسماء المحكمين	94
.4	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	95
.5	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية ووزير التعليم العالي في الكويت	96
.6	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية للجامعة	97

ملخص الدراسة

الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية

إعداد

مساعد عقاب الشمري

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- ما مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية؟

وقد تكونت عينة الدراسة من (240) عضو هيئة التدريس تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى ما يلي:

- درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط التسلطي كان مرتفعا

- أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط الديمقراطي كان متوسطا
- أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط المتسيب (المتساهل) كان متوسطا
- أن مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعا
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية وكانت هذه العلاقة سالبة مع النمطين التسلطي والمتساهل وموجبة مع النمط الديمقراطي.

وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات وفقاً للنتائج منها:

أن النمط القيادي السائد هو النمط التسلطي، وعليه لا بد من إدخال من يرشح عميدا لإحدى الكليات بدورات تدريبية تؤكد على استخدام النمط الإداري الديمقراطي.

Abstract

Prevailing Leadership styles of faculty Deans in the University of Kuwait and their relation to the level of administrative transparency

Prepared by:

mesaid Oqab Al-Shammari

Supervised by:

Dr. abdul-jabbar Tafiq al-byati

This study aimed to know the Prevailing Leadership styles of faculty Deans in the University of Kuwait and their relation to the level of administrative transparency through answering the following questions:

- What are the prevailing leadership styles of the faculty deans at the university of Kuwait from the teaching staff members view point?
- What is the level of the prevailing administrative transparency of the faculty deans at the university of Kuwait from the teaching staff members view point?
- Is there statistically significance at significant relation level ($\alpha \leq 0.05$) between the prevailing leadership styles of the faculty deans at the university of Kuwaiti and the administrative transparency?

Study sample consisted of (240) teaching staff members Selected by randomly stratified method, the questionnaire is used as the instrument to collect the data.

The study reached the following results:

- The degree of the prevailing leadership styles of the faculty deans at the university of Kuwait from the teaching staff members view point in the authoritarian style was high.

- The degree of the prevailing leadership styles of the faculty deans at the university of Kuwait from the teaching staff member view point in the democratic style was medium.
- The degree of the prevailing leadership style of the faculty deans at the university of Kuwait from the teaching staff members view point in the Lazier-Faire style was medium.
- The level of the prevailing administrative transparency of the faculty deans at the university of Kuwait from the teaching staff members view point was high.
- The presence of negative relation with statistically significance of level ($\alpha \leq 0.05$) between the prevailing leadership styles of the faculty deans at the university of Kuwait and the administrative transparency. This relation was negative with the authoritative and Lazier-Faire styles, and positive with the democratic style.

The study recommended number of recommendations according to the results:

The prevailing leadership style is the authoretaritive style, so it is necessary for the Candidate dean for one of the faculties to have training seminars to assure the use of the democratic administrative style.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

في ظل التطورات العالمية المعاصرة، سواء كانت اقتصادية أم اجتماعية أم سياسية أم تربوية، فقد واجهت المؤسسات التعليمية تحديات متعددة مثل العولمة للاستمرار في تقديم خدماتها ولتكون المدخلات والمخرجات بالصورة المطلوبة.

ولأجل مواكبة المؤسسات التعليمية للأهداف المنوطة بها، فمن الضروري إعداد الأفراد الذين يتمتعون بالسلوك القيادي، المقتدرين على البدء بعملية التغيير والتطور تحقيقاً لأهداف الجودة في التعليم. وللمديرين دور قيادي بارز في إدارة مسيرة المؤسسات التعليمية؛ لذا فمن المهم دراسة الظروف والمتغيرات التي تؤثر في تنمية السلوك القيادي للعاملين في هذه المؤسسات للتعرف إلى أنماطهم القيادية، وتحديد النمط القيادي المناسب لمواكبة المستجدات والتطورات في المؤسسات التعليمية وما يناط فيها من مهمات. والقيادة من أهم عناصر النجاح في المؤسسات التربوية، إذ من شأنها أن توجّه كافة الموارد نحو تحقيق الأهداف، فلن يُكتب لأي مؤسسة النجاح في تحقيق أهدافها حتى لو توفرت لديها كافة الإمكانيات المادية في ظل عجز قيادي غير قادر على توجيه الموارد البشرية وتنظيمها وتنسيقها (الحراحشة، 2006).

وتُعد الإدارة التربوية من أهم عناصر العملية التربوية، فهي المسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط والبرامج التربوية، وترجمة الأهداف إلى واقع ملموس وسلوك معاش. كما تُعد القيادة الإدارية مسؤولة عن سير العملية التربوية وحُسن توجيهها، إذ يقع على عاتقها مسؤولية اتخاذ القرارات للتغلب على المشكلات، ومواجهة المستقبل بكفاءة، والتمهيد للتطورات المنتظرة (المخلافي، 2008).

ويُمثّل العنصر البشري مكوناً رئيساً في العملية الإدارية؛ فوجود هذا العنصر الواعي المقتدر على تحمّل مسؤوليته، وإنجاز العمل بما يخدم أهداف الإدارة، بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية لتحقيق الأهداف المنشودة (المشعل، 2006).

وقد تناول بعض الباحثين القيادة بوصفها ظاهرة سيكولوجية، أي أن القائد هـو مـن يمتلـك الشخصية والاعتبارات الإنسانية المرغوب فيها، بينما يراها آخرون بأنها ظاهرة اجتماعيـة، أي أن القائد يأتي نتيجة للتأثير في الأفراد والجماعات والاحتياجات التي تنشأ من مواجهة المواقـف المختلفة(Pierce & Newstory,2006).

والقائد هو ذلك الشخص الذي يتمتع بمجموعة من السمات التي تمكنه من حث الآخرين على إنجاز المهمات الموكلة إليهم(الصيرفي،2007). ولا يمكن للقائد أن يعمل بمعزل عن الآخـرين، لذا فإن من الشروط الأساسية لنجاحه في القيادة، هو تفهم مقدرات واسـتعدادات وميـول مـن يعملون معه، وعليه التجاوب مع حاجاتهم وآمالهم وطموحاتهم، لكي يستطيع أن يؤثر فيهم التأثير الفعال الذي يجعلهم على قناعة وثقة عاليتين في قيادته لهم (البدري،2005).

وتتعدد أنماط القيادة التي يتبعها القادة في إدارة منظماتهم ولكل من هذه الأنمـاط آثـار إيجابية وآثار سلبية وهذا ما سيتم التركيز عليه ضمن الإطار النظري للدراسة للوقوف على هذه الأنماط وبيان أهميتها في العملية الإدارية.

وتعد المؤسسات التربوية وسيلة أساسية لبناء الإنسان الصالح وأداة المجتمـع الرئيـسة لتحقيق التقدم والتنمية وعليه تأتي أهمية ربط الجامعة بالمجتمع من خلال ربـط مواقـع العلـم بمواقع الإنتاج، بحيث يكون هناك جسور اتصال ثابتة وواضحة بين الجامعـة وتلـك المواقـع لضمان تحقيق تدفق المعلومات بينهما. ويتطلب ذلك تبني نظاماً مفتوحاً وتطبيق نهج ديمقراطـي

في صناعة القرارات، وإتباع الأسلوب العلمي في التنظيم ومراعاة التخصص الوظيفي والتعامل مع مشكلاتها ومشكلات المجتمع (أبو كريم، 2005).

وتعد الشفافية الإدارية في مؤسسات التعليم العالي إحدى القضايا المهمة والتي بدأ التركيز عليها حديثاً، وتتضمن جملة العلاقات والممارسات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية، وتوفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية يضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف (Bogus Empowerment) للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل مستوى حسب متطلبات العمل (المخلافي، 2008).

والمؤسسات التي تتصف بالشفافية تتواصل بشكل مستمر وعلني مع العاملين فيها وتشركهم في صناعة القرارات، ورسم السياسات، وتراعي الإدارة فيها اللامركزية، والمرونة اللازمة، من خلال تبني مبدأ الديمقراطية والتعامل بنزاهة على المستويات كافة (أبو كريم، 2005).

إن الإدارة الجامعية تؤدي الدور البارز في سد احتياجات المجتمع المهنية، كما تعمل على الإسهام في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ودعم مظاهر التنمية والتقدم في أوجه الحياة كافة، الأمر الذي فرض على القيادات الإدارية أن تتوفر لديها المهارات اللازمة والكفايات الأساسية كي تؤدي مهمتها على خير وجه، كما يجب على هذه القيادات أن تبني العلاقة بينها وبين المرؤوسين على الثقة والاحترام والفهم بما يسهم في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها الجامعات.

إن وجود الإدارة والقيادة الجامعية الكفوءة والناجحة يسهم في تخريج مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات والمعارف التي تتناسب مع متطلبات سوق العمل وبالتالي سد الفجوة بين

مؤهلات الخريجين ومتطلبات سوق العمل التي أشار إليها البنك الدولي في دراسة بشأن لضغوط التي تواجه الجامعات في هذا المجال بحسب التحاق الطلبة في الجامعات، مما أكد على وجــود ضرورة لمواجهة هذه الأزمة ويعد ذلك دافعاً للجامعات للجوء إلى الإبداع والابتكار لتوفير تعليم يمكن الخريجين من أن يكونوا مكتسبين للمهارات ومنافسين في سوق العمل الذي يتطلب مــنهم المقدرة والكفاءة ليكونوا مساهمين في النمو الاقتصادي لبلدانهم(Monks & Minow, 2001) .

وتؤدي الجامعات دوراً كبيراً في ترسيخ مبادئ الشفافية والنزاهة التي تعد من المفــاهيم الإدارية الحديثة المتطورة التي يجب على جميع المنظمات الإدارية الأخذ بها لما لها من أهميــة في إحداث إدارة ناجحة تحاول معالجة العديد من المشكلات الإدارية كالغموض في التــشريعات المعمول بها ومحاولة إيجاد سبل لتبسيط الإجراءات من أجل مكافحة الفساد الإداري.

وعليه تأتي هذه الدراسة للتعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليــات فــي جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية.

مشكلة الدراسة:

إن الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات له دور كبير ومؤثر في أداء الجامعات ومقدراتها على مدى تحقيق أهدافها وعلى أداء كافة العاملين فيها، إذ يؤثر نمط القيادة المستخدم على المناخ السائد في تلك الجامعات وعلى الأداء الوظيفي، والولاء الوظيفي، والرضــا الــوظيفي، نتيجــة للممارسات القيادية السائدة فيها ونتيجة لعدم وضوح وإعلان الأسس التي تبنى القرارات الإدارية المتخذة في الجامعات، مما يعكس مستويات جودة التعليم المطبقة لديها، مثل: الكفاية، الأمــان، المصداقية، والفاعلية. وقد وجد الباحث نتيجة زياراته الميدانية للعديد من الجامعات وجود عــدم وضوح في تطبيق الشفافية الإدارية.

وقد أوصت دراسة الشمري (2009) ودراسة حرب (2011) وكذلك دراسة المصري (2006) بضرورة إجراء مزيد من الدراسات التي تتناول العلاقة بين الأنماط القيادية الممارسة والشفافية الإدارية كون الباحثين لم يتطرقوا لهذا النوع من الدراسات مما يبرر إجراء مثل هذه الدراسة.

وعليه تتمثل مشكلة الدراسة بما يأتي: ما الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية.

هدف الدراسة و أسئلتها:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- ما مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية؟

أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة من الناحية النظرية من أهمية المعلومات التي سيتم الحصول عليها التي تتعلق بالشفافية الإدارية والأنماط القيادية، وتكون مرجعاً مهماً في المكتبات العربية.

- كما تتمثل أهمية الدراسة في تقديم إطار نظري سيتم بناؤه بالاعتمـاد علـى الأدب السـابق وتصميم أداتين يمكن من خلالهما قياس الأنماط القيادية ودرجة الشفافية لدى عمداء الكليـات في الجامعات.

أما من الناحية التطبيقية فتبرز الأهمية فيما يأتي:

- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة أعضاء هيئة التدريس إتباع النمط القيـادي المناسـب فـي الإدارة.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة الإداريين والمسؤولين في جامعة الكويت لاتخـاذ القـرار المناسب بشأن الأنماط القيادية لدى عمداء الكليات.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في اختيار العمداء المناسبين لكليات جامعة الكويت.

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

النمط القيادي: هو مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، فضلاً عن دوره المؤثر والمهمات في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء المنظمة والعاملين، وتحقيق الرضا لهم (مؤتمن، 2003).

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي يتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة من قبل الباحث لقياس النمط القيادي.

1. **القيادة التسلطية(الأوتوقراطية) autocratic:** "هي القيادة التي تتميـز بـأن تكـون كـل السلطات في يدي القائد بحيث لا يفوض سلطاته أو يشرك مرؤوسيه في مباشرة مهامـه أو حتى في صنع قراراته. وهذا النوع من القيادة لا يثق في مرؤوسيه، ولا يهـتم بالعلاقـات الإنسانية" (عياصرة،2006: 5-6).

2. **القيادة الديمقراطية democratic(القائد المشارك):** "هي تلك القيادة التـــي تتـــوزع فيهـــا السلطة بين القائد والمرؤوسين، والقادة الأكثر فعالية هم أولئك الـــذين يـــستخدمون أســـلوب التوجيه الجماعي للعمال وليس الفردي. كما يستخدمون مبدأ المشاركة في اتخـــاذ القـــرار" (عيد،2000: 233).

3. **القيادة المتساهلة (المتسيبة): Laize-Faire** وتعني**"** اعتماد الرئيس على المرؤوسين فـــي إنجـــاز مهمـــات العمـــل وحـــل المـــشكلات التـــي تـــواجههم" (Newstrom, and Davis,1993,228).

الشفافية الإدارية: مدى وضوح التشريعات والإجراءات الإدارية المتبعة في المنظمـــة ومـــدى مرونتها وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يحقق درجة عالية مـــن التواؤم بين المنظمات (أبو كريم، 2005).

وتعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنه المستوى الذي تم الحصول عليه بعد استجابة أفراد العينة على استبانة الشفافية الإدارية المعدة من قبل الباحث لهذه الغاية.

حدود الدراسة:

تم تطبيق الدراسة على عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت خلال الفصل الدراسي الأول من العام 2014/2013.

محددات الدراسة:

- تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق وثبات أداتي الدراسة وبدرجـــة دقـــة وموضـــوعية استجابة أفراد العينة على الأداتين.
- يقتصر تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمع الذي سحبت منه العينة والمجتمعات المماثلة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

سيتناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بدرجة ممارسة عمداء الكليـــات للأنماط القيادية فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة وعلى النحو الآتي:

أولا: الأدب النظري:

"تُعد القيادة من أهم عناصر النجاح في المنظمات، فهي توجه الموارد كافة نحو تحقيق الأهداف، ولن تنجح أي منظمة في تحقيق أهدافها على الرغم من توافر كافة الإمكانيات المادية لديها، دون أن تتوافر لديه القيادة المقتدرة على إدارة هذه الموارد البشرية بكفاءة وفعالية" (الحراحشة، 2006) لذلك فإن هذا الجانب سيتناول متغيري الدراسة وهما الأنماط القيادية السائدة من حيث مفهومها وأنماطها وما سيتعلق بها من جوانب وكذلك الشفافية الإدارية.

أنماط القيادة:

يتناول هذا الجزء أنماط القيادة ومفهومها وعناصرها وأنماطها وفيما يلي عرضاً لذلك:

مفهوم القيادة:

تعرض العديد من الباحثين والمهتمين لتعريف القيادة، فقد اشتقت كلمة القيادة من الفعـــل "قاد أو يقود "،وذلك كما ذكر آرندت(Arendt) المشار إليه فـــي كنعـــان (2007) بـــأن الفعـــل اليوناني(Archein) يعني يبدأ أو يقود أو يحكم، وهو يتفق مع الفعل اللاتيني(Agere) ومعنـــاه يحرك أو يقود، والقيادة بهذا المفهوم عملية رشيدة فيها طرفان، في الطرف الأول شخص يوجه ويرشد، والطرف الآخر أشخاص يتلقون التوجيه والإرشاد الذي يستهدف تحقيق أغراض معينة.

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد رقيـــب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة التي يسعون إلى تحقيقها، من غير

إخلال بالنظام أو القانون أو العادات والتقاليد، وهذا يعني أن للقيادة خصائص يمكن حصرها كالآتي (العجمي،2010):

- القيادة نشاط، فالقائد يتعامل مع أفراد لديهم مقدرات جسمية وعقلية ووجدانية، والقائد الناجح هو الذي يوجه هذه المقدرات التوجيه البناء بما يخدم مصلحة المنظمة.
- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات، ويأتي التأثير عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الإجبار والإكراه.
- القيادة تعاون، وعلى القائد أن يبث روح التعاون بين الأفراد والجماعات لتنفيذ الأهداف المشتركة.
- القيادة هدف حيوي، فمن واجب القائد أن يحفز الأفراد ويثير دافعيتهم للعمل حتى ينشطوا لتحقيق هدفهم.

إن القيادة هي عملية التأثير في الأفراد إلى استمالتهم وحفزهم لتحقيق الهدف و تعبر عن العلاقة التفاعلية بين القائد ومرؤوسيه أو تابعيه، إذ يمكن التأثير في سلوك المرؤوسين تأثيرا مباشراً إذا توفرت القناعة و الفهم والإدراك لدى المرؤوسين، كما ويمكن للمرؤوسين تقديم المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة لعمل المؤسسة، ولذلك فإن القيادة عملية تواصل وتفاعل متواصل ومتغير حسب المواقف و الظروف (الديناميكية) حيث تعزى ديناميكية القيادة إلى التغيرات في البيئة الخارجية وكذلك ما يرتبط بها من متغيرات في البيئة الداخلية من سياسات واستراتيجيات والهياكل التنظيمية وكذلك التغير في الأحاسيس والمشاعر والتفاعلات الإنسانية.كما إن غياب القيادة الفعالة يعني ظهور عدة سلبيات ذات تأثير مباشر على أداء الموظفين، والتي تتضمن:عدم التخطيط الجيد للأهداف القريبة و البعيدة المدى، وعدم وضوح سياسة وإستراتيجية العمل، وعدم وجود نموذج يحتذى به الموظفين في المؤسسة وذلك بتحفيزهم

نحو العمل الجاد لفك الصراع بين أطراف التنظيم بسبب الخبرة التي من المفروض أن يتمتع بها القائد الناجح (عباس،2004).

وقد كانت الأنماط القيادية للمديرين محط اهتمام الباحثين في الإدارة خلال الربـــع الأول وحتى منتصف القرن العشرين، وقد تركز هذا الاهتمام بتمييز القادة عن سواهم بما يحملونه من سمات، حيث استأثر موضوع القيادة باهتمام باحثين ينتمون إلى حقول معرفة ويتبنون اتجاهـــات فكرية، وفلسفية عدة، من بينها: حقول واتجاهـــات فـــي مجـــال الإدارة، والتنظـــيم، وســـاهمت المجهودات العلمية الأولية في دراسة وتحليل الأبعاد الفكرية لنظرية الرجل العظـــيم، وأعقبهـــا دراسات كثيرة في مجال السمات القيادية ونظرياتها (خضير ونعيمي،1994)، وعرفها العجمـــي (2010): بأنها كل نشاط اجتماعي هادف، يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها،ويقدر أفرادها، ويسعى لتحقيق مصالحها عن طريق التفكير والتعاون في رســـمه للخطط، وتوزيع المسؤوليات حسب الكفاءات والاستعدادات البشرية والإمكانيات الماديـــة، كمـــا يمكن تعريف القيادة بأنها: عملية أساسها التأثير الإيجابي على المجموعة، والذي يأتي من خلال الإعجاب والاحترام من قبل المرؤوسين، وهي عملية تأثير وتأثر من قبل القائد والمرؤوسين من خلال وجود الأهداف المحددة التي يتم السعي لتحقيقها (سلطان، 2003)، ويشير الإبراهيم إلـــى أن القيادة هي: "التأثير الإيجابي في سلوك العـــاملين أفـــراداً وجماعـــات، وتنـــسيق جهـــودهم وعلاقاتهم، وضرب المثل لهم في الأفعال والتصرفات، مما يكفل تحقيق الأهداف المنشودة، و إن القائد الكفؤ هو الذي يحفز الآخرين ويبث روح الحماس بيـــنهم بمـــا يـــضمن تجـــاوبهم معـــه واحترامهم لقيادته" (الإبراهيم، 2002: 7)، كما تعرف القيادة على أنها: "عملية اجتماعية تقـــوم على غرس الدافعية والحماس والرغبة، والاستعداد التطوعي للعمل والامتثال لرغبـــات القائـــد،

وإن القيادة الناجحة هي التي تأتي من امتلاك القائد للرؤيا الواضحة والكافية، والثقـــة، والقـــيم، والدافعية، والعمل بروح الفريق" (Martini, 1999).

وتعرف القيادة أيضا على أنها: "السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط الجماعة نحـــو هدف مشترك، وهذا السلوك يتكون من المبادأة، والعضوية ودفاع القائد عن الجماعة، والعمـــل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العمل، واتخاذ القرارات، إضافة إلى الاتصال مع أفراد المؤسسة" (الجديتاوي، 2001: 12).

وتعرف القيادة بأنها:"فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم"(عزت،2002).

ومن خلال التطرق إلى التعريفات المختلفة للقيادة، يتضح أن هناك أربعة أركان لا بد من التوافق فيما بينها لتشكل عملية القيادة، وهي:

- وجود جماعة من الناس (الأتباع).
- وجود شخص من بين أعضاء الجماعة مقتدر على التأثير في سلوكهم (القائد).
- وجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لتحقيقه.
- الموقف الذي يتضمن الظروف التي يتفاعل أعضاء الجماعة فيها.

والقيادة عملية وليست شخصاً، وهي إحداث وترك أثر، والقائد عضو في جماعـــة يتبعـــه الآخرون نتيجة فهمه للعلاقات الاجتماعية بين أفراد الجماعة(محمد،2000).

وإذا ما تم النظر من منظور قريب إلى القيادة كعملية، يمكن تقسيم هذا المفهوم إلى عدة أجزاء (البدري، 2005):

- العمليات المتضمنة في القيادة مثل: التأثير، وسلوك القدوة، والإقناع.
- تتضمن القيادة عملية التفاعل بين الأطراف المختلفة سواء كانوا قادة أم أتباعا.

- تتأثر طبيعة التفاعل بالموقف الذي يحدث فيه.

- للقيادة نتائج متعددة، ومن أبرزها تحقيق الأهداف، ولها نتائج وسيطة مثل: إلتزام الأفراد بتحقيق الأهداف، وتعزيز ترابط الجماعة، وإعادة التأكيد على ثقافة المنظمة وتعزيزها أو تغييرها.

يتضح من خلال التعريفات والمفاهيم السابقة أن القيادة هي:

1 - السلوك الذي يمارسه الإداري لبلوغ الأهداف المنشودة.

2 - القيادة عملية تفاعل اجتماعي بين الأفراد في المنظمة.

3 - تسعى القيادة لإيجاد التعاون بين الأفراد.

4 - أنها عملية توجيه الموظفين نحو تلبية اهداف المنظمة بأعلى درجة.

5 - إن القيادة إنما هي عملية فهم الآخرين، والتعامل معهم في ضوء قدراتهم.

نظريات القيادة:

يحاول الأدب الإداري الإجابة عن العديد من الأسئلة التي تدور حول القيادة وأنماطها. ويعتبر السؤال المتعلق بكيفية التوصل إلى النمط القيادي الناجح، وطرق بنائه وتشكيله محوراً لمعظم الأسئلة. ومن هنا برزت العديد من النظريات التي تناقش القيادة وأنماطها من مختلف الجوانب ومنها:

نظرية (X) (القريوتي، 2004):

وضع دوجلاس ماك جريجر(Douglas Mc.Gregor) أنماطاً مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، وصف واحداً منها بنظرية (X) والثاني بنظرية (Y). في هذه النظرية بين ماك جريجر (Mc.Gregor) حيث أشار إلى ذلك (القريوتي، 2004) وصفاً لها في القيادة يمكن تلخيصه بما يلي:

1. الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل.
2. الإنسان خامل لا يحب تحمل المسؤولية في العمل.
3. يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل.
4. العقاب أو التهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
5. لابد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل.
6. إن الأجر والمزايا المادية هي أهم حوافز العمل.

وتعبر نظرية (X) الوجه القيادي الصلب والقوي حيث لا تأخذه بالحلول الوسط، وإن هذا الأسلوب في القيادة هو الحل الوحيد الأفضل (One Best Way) لتحقيق أهداف التنظيم، ويؤكد إتباع هذه النظرية أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس، فالمرؤوس عليه الطاعة وهو مكره ومجبر(**النعيمي**، 1999).

نظرية (Y):

جاء هذا النموذج القيادي كأسلوب وسطي ليحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين, وجاء هذا النموذج بشكل يغاير نظرية (X) حيث أن نظرية (Y) تحترم رأي التابعين وتجعلهم يشاركوا في عملية اتخاذ القرار بأسلوب ديمقراطي فيه حدود واسعة من الحرية للمرؤوسين (الغبيوي، 2003).

وطرح ماك جريجر (Mc.Gregor) مجموعة من الافتراضات التي بنيت عليها نظرية (Y) والتي تتلخص فيما يلي (سلطان، 2003):

1. الجهود العقلية والجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب والراحة.
2. توجيه جهود الأفراد باتجاه الأهداف التنظيمية قد يتم بتدريبهم على التوجيه الذاتي والسيطرة الذاتية لتحقيق الأهداف.

3. تحقيق الأهداف مرتبط بالمكافآت والتي لها علاقة مباشرة بالإنجاز والتحصيل.
4. الإنسان يحب تحمل المسؤولية ويبحث عنها.
5. القدرة على الإبداع والابتكار في حل المشكلات التي تواجه الموظفين تكون موزعة بدرجة كبيرة على الناس وليست مقصورة على بعض الناس.

ويستنتج الباحث أن هناك فرق كبير بين نظرية (X) ونظرية (Y) في القيادة فالأولى اتوقراطيه تسلطيه، تشاؤمية ثابتة ليس فيها مرونة والسيطرة خارجية لا تنطلق من العامل نفسه، في حين نظرية (Y) تبدو ديمقراطية تفاؤلية فيها مرونة وتعتمد على التوجيه والسيطرة الذاتيتين، وتشكل نوع من التكامل بين حاجات العامل ومطالب التنظيم ولا تنكر مشاعر الآخرين بل تأخذ بها.

نظرية البعدين (Two Dimension Theory of Leadership) :

صاحب هذه النظرية (اندروهالبن – Andrew Halpin)، حيث قام مجموعة من الباحثين في جامعة اوهايو بإجراء أبحاث مكثفة في القيادة وتوصلوا إلى تحديد بعدين لسلوك القائد خلال إدارته المؤسسة وهما (Flood, 2000):

1. بعد الإنتاجية: وهذا البعد يمثل افتراضات نظرية (X) فهو بعد كلاسيكي.
2. بعد العلاقات الإنسانية: وهذا البعد يمثل افتراضات نظرية (Y).

والقائد الفعال هو محصلة بين البعدين أي الذي يركز على الجانبين (العاملين والإنتاج) وبدرجة مرتفعة، وهو الذي يحقق الرضا للعاملين ويعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم مع إنتاجية عالية للمنظمة.

نظرية الأبعاد الثلاثة (الفاعلية) (Three Dimension Theory of leadership)

(الطويل، 1999)

طور هذه النظرية (ردن، Reddin) كما أشار إلى ذلك (الطويل 1999) حيث أضاف بعد جديد إلى نظرية البعدين وهو بعد الفاعلية، وحلل الأسلوب القيادي إلى أبعاد ثلاثة وأطلق عليها مسميات جديدة وهي:

1. **بعد المهمة:** أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوجيه جهوده وجهود التابعين معه لتحصيل الهدف.
2. **بعد العلاقات:** أي المدى الذي يمكن أن يتخذه الإداري لتوفير علاقات عمل شخصية تتسم بالثقة المتبادلة واحترام آراء العاملين وأفكارهم ومشاعرهم.
3. **بعد الفاعلية:** أي المدى الذي يحقق فيه الإداري الأهداف المتعلقة بدوره والتي يعتبر مسؤولاً عنها.

وبعد الفاعلية شأنه شأن البعدين السابقين لا يتم التعامل معه من خلال علاقة (either-or), بمعنى إما أن تكون هناك فاعلية أو أن لا تكون، حيث يتم التعامل مع أبعاد (ردن، Reddin) الثلاثة على أساس مقياس متصل. ومن خلال نموذج (ردن) الثلاثي الأبعاد، يمكن تحديد أربعة أساليب أساسية في القيادة وهي (عيد،2000):

- البعد الأول ويتميز باهتمام قليل بالمهمة ، واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح منفصل (Separated).
- البعد الثاني يتميز باهتمام قليل بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متصل (Related).

- البعد الثالث يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام قليل بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متفان (Dedicated) .
- البعد الرابع يتميز باهتمام عال بالمهمة، واهتمام عال بالعلاقات، وأطلق عليه (ردن) مصطلح متكامل (Integrated) .

نظرية الشبكة الإدارية(Managerial Grid of Leadership):

طور هذه النظرية (بلاك – Black) و (موتون – Mouton) ضمن إطار بعدي السلوك القيادي، حيث تم تحديد سلوكين للقائد على شكل شبكة ذات محورين هما (الطويل، 1999):

1. الاهتمام بالفرد.
2. الاهتمام بالإنتاج.

ويظهر من الشبكة الإدارية خمسة أنماط أساسية للقيادة يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدنٍ بالعمل والعاملين (عياصرة،2006):

(1.9) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعاملين ومرتفع بالعمل.

(5.5) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متوسط بالعمل والعاملين.

(9.1) يعبر عن اهتمام القائد بشكل متدن بالعمل ومرتفع بالعاملين.

(9.9) يعبر عن اهتمام القائد المرتفع بالعمل والعاملين المتمثلة بنظرية (Y) وهذا النمط القيادي أكثر فاعلية لأنه يهتم بالعلاقات الإنسانية والإنتاجية وقد لا يوجد هذا النمط القيادي (9،9) على الواقع.

نظرية ليكرت في القيادة (نظرية المنظمة رقم 4) (فاروق، 1997):

استطاع (ليكرت Likert) وزملاؤه نتيجة للأبحاث التي قاموا بها في موضوع القيادة من التمييز بين أربعة أنظمة للقيادة وهي :

1. النظام التسلطي الاستغلالي:

في هذا النوع يتصف القادة بالمركزية العالية، وثقتهم قليلة بمرؤوسيهم، ويتعاملون مع المرؤوسين بالترهيب والإكراه، وهذا النمط هو أحد الأنواع الذي تتناوله هذه الدراسة.

2. النظام المركزي النفعي:

يتصف هذا النظام بأنه أقل مركزية ويسمح القائد أحياناً بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات ولكن تحت رقابته.

3. النظام الاستشاري:

يتميز القادة هنا بتوافر ثقة بينهم وبين مرؤوسيهم ويستفيدون من أفكار مرؤوسيهم وآرائهم.

4. النظام الجماعي المشارك:

وهو أفضل نظام في نظر (ليكرت - Likert) حيث يتوافر للقائد ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم ويتبادل المعلومات بينه وبينهم.

وتركز نظريات الاحتمال على السلوك العقلاني وعلى التنبؤ للأحداث المحتملة ولنتائجها، وهذه النظريات تقول بأن القائد الناجح هو الذي يستطيع أن يطور الاحتمال أو البديل الأنسب للموقف المعين، على أن يكون سلوكه هذا منطلقاً من رؤى محدده وبعد فلسفي ومن سمات نظرية متناغمة.

النظرية الموقفية أو الاحتمالات لفيدلر (Fiedler Contingency Theory) (Rebolloso، 2005):

وصاحب هذه النظرية فيدلر التي توصل إليها من خلال أبحاثه ودراساته حيث خرج بها، والتي تشير إلى أنه ليس هناك أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان، وليس

هناك صفات معينة يجب توافرها في كل قائد، وليس هناك قائد يوصف بأنه ناجح أو فاشل في كل الأوقات، وأشار فيدلر بأن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق السليم بين شخصية القائد وثلاثة متغيرات في الموقف هي:

1. العلاقة بين القائد ومرؤوسيه, وتعبر عن مدى وجود علاقة جيدة بينهما تعبر عن مدى قبول المرؤوسين لقائدهم، وهذا يعتبر بنظر فيدلر من أقوى متغيرات الموقف.
2. مدى وضوح مهام العمل ومدى وضوح الواجبات الملقاة على عاتق المرؤوسين، وهذا يشير إلى درجة الروتين في العمل.
3. درجة القوة في مركز القائد, وهذا يشير إلى درجة تأثير مركز القائد من ناحية العقاب والثواب للمرؤوسين، والسلطة الرسمية له، ومدى الدعم الذي يلاقيه من رؤساءه بشكل عام.

نظرية القيادة والنضوج (نظرية دورة حياة القيادة) (محمد، 2000):

وتشير المصادر أن أول من نادى بهذه النظرية كل **(هيرسي وبلانشارد)** (Palu Hersey &Blanchard) تحدثا عن هذه النظرية وطوراها وهي مبنية على علاقات المنحنى الخطي في العلاقات بين المهمة، والعلاقات والنضج، فهذه النظرية تحاول أن تزود القائد بالعلاقة بين النموذج الفعال للقيادة ومستوى النضج للتابعين، علماً بأن دورة الحياة في هذه النظرية توضح بأربع مربعات والنضج في نظرية دورة الحياة يعرف ما يسمى قدرة الاستقلال النسبية في الأمور التالية:

1. تحمل المسؤولية.
2. التحصيل والدافعية للفرد والجماعة.

كما يضيف الطويل (1999) بأن مكونات النضج تتأثر بمستوى التعليم وكمية الخبرة والعمر من الناحية النفسية وليس التاريخية.

لقد أثارت فكرة القيادة اهتمام الكثير من الفلاسفة والمفكرين منذ القدم، وحتـــى الوقـــت الحاضر، وكان محور الاهتمام بداية يقتصر على القيادة السياسية أو العسكرية، ثم تطور ليشمل القيادة في كافة الميادين الاقتصادية والاجتماعية والتربوية والإدارية.

وكان السؤال الذي يدور حول السمات التي تتميز بها القيادة والقادة هو نقطة الانطـــلاق بالنسبة للنظريات التي تبحث في تفسير القيادة، وهو ما أطلق عليه – فيما بعد النظريات التقليدية في القيادة. ثم تحولت التساؤلات نحو أكثر السلوكيات القيادية فعالية في قيادة المنظمة، وظهـــر ذلك بفعل التطور الذي طرأ على علم النفس الاجتماعي، وهو ما أطلق عليه النظريات السلوكية في القيادة. حيث تركز الاهتمام على إيجاد أكثر الأساليب القيادية فعالية في إدارة المنظمة.

وقد حفزت النتائج الباهرة التي توصل إليها العديد من الباحثين في النظريـــات المتعلقـــة بالسمات والسلوك القيادي الاهتمام بمتغير جديد وهو الموقف، وذلك من أجـــل تحديـــد الـــنمط القيادي الأمثل، وأدى ذلك إلى ظهور اتجاه جديد يدعو إلى عدم الركون إلى أسلوب قيادي واحد، وذلك لعدم صلاحيته في جميع المواقف وهذا ما اصطلح على تسميته بالنظرية الموقفية، لـــذلك فإن المثال الذي أوردته هنا يؤشر وبشكل كبير إلى دور النظريات في توضيح مفهـــوم الـــنمط القيادي وماهيته ودوره في تحسين أداء العاملين ودفعه للعمل بأعلى مستوى (البدري، 2005).

نظرية القيادة التحويلية:

ظهرت فكرة القيادة التحويلية على يد بيرنز(Burns) في كتابه "القيادة"، وذلك للتمييـــز بين القادة الذين يبنون علاقة ذات هدف تحفيزي مع مرؤوسيهم، والقادة الذين يعتمـــدون بـــشكل موسع على عملية تبادل المصالح للحصول على مكاسب. فالقائد التحويلي يتحرك في عمله مـــن خلال نظم قيمية راسخة كالعدالة والاستقامة، ويسمي بيرنز Burns تلك القيم، بالقيم الداخليـــة،

فهي قيم لا يمكن التفاوض عليها أو تبادلها بين الأفراد، ومن خلال التعبير عن تلـــك المعـــايير الشخصية يوحد القائد التحويلي أتباعه ويستطيع أن يغير معتقداتهم وأهدافهم (البدري،2002).

لقد نالت فكرة القيادة التحويلية شُهرة واسعة بين الباحثين في القيـــادة بـــسبب اختلافهـــا النوعي عن القيادات الأخرى. والقائد التحويلي يحفز التابعين ويثير اهتمامهم من خـــلال رفـــع مستوى التوعية لديهم عن أهمية الرسالة النظمية وقيمها وأهدافها، الأمر الذي جعلهم يتجاوزون مصالحهم الشخصية إلى المصلحة العامة، اذ يرتبط التابعين برؤية المنظمة وثقافتهـــا ارتباطـــا قوياً، مما يرفع مستوى الدافعية لديهم ويزيد من مستوى آدائهم، ويكون القائـــد تحويليـــاً عنـــدما يكون وعياً واضحاً ومحدداً عن رؤية المنظمة، وعندما يحفز التابعين ويستثيرهم كي يتجـــاوزا المصالح الذاتية من أجل المصالح العامة، ويدعم حاجاتهم من أجل تحقيق الذات وتعزيز النضج الأخلاقي لديهم، فالقيادة التحويلية تهتم بالقيم الكبيرة كالحرية والمساواة والعدالة والأخوة، وتسعى لتغيير اتجاهات الأفراد وقيمهم من الذاتية إلى الغيرية، وجوهر القيادة التحويلية إثـــارة تبادليـــة ترتقي بالأتباع وتحولهم إلى قادة، والقادة إلى رموز أخلاقية

وتعرف القيادة التحويلية بأنها: منظور قيادي يوضح كيف يغير القائد المنظمة من خلال إيجاد رؤية ونشرها ونمذجتها للمنظمة، وإلهام العاملين للكفاح من أجلها.(دواني،2013)

وللقيادة التحويلية عناصر حددها بـــاس وأفوليـــو(Bass & Avolio) كمـــا ورد فـــي الحريري(2008) تتمثل بالجاذبية الشخصية والحفز الإلهـــامي والاســـتثارة العقليـــة والاهتمـــام الإنساني على المستوى الفردي. وتعكس سمات القائد التحويلي هيكلاً متناغمـــاً مـــن الـــصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بدمجها مع المواقف التنظيمية، لتنتج صفات قياديـــة تحقق التوازن بين متطلبات تحقيق أهداف المنظمة، وتحقيق دوافع العاملين في الإبداع والتطوير وتحقيق العوائد الشخصية (البدري،2002).

أهمية القيادة

تبرز أهمية القيادة في الوظائف التي يمارسها القائد ويذكر (krich & kitshfeld, 1999) عدة وظائف قد يقوم بها القائد وهي (Holden , Bardwell, 2001):

1) **التخطيط للأهداف القريبة و البعيدة المدى**: وتتضمن الأهداف التي تضعها المنظمة لنفسها وتسعى لتحقيقها على المدى القصير وعلى المدى البعيد.

2) **وضع السياسة**: وتتضمن الخطط والبرامج والاستراتيجيات الخاصة بالسياسة التي سيتم تنفيذها.

3) **الأيديولوجية:** وهنا تنظر إلى القائد كأيديولوجي فهو في كثير من الأحيان قد يعمل كمصدر لأفكار ومعتقدات وقيم الأعضاء.

4) **الخبرة:** وهنا تنظر إلى القائد كخبير ومصدر للخبرة الفنية والإدارية والمعرفة في الجماعة.

5) **الإدارة والتنفيذ:** هو تحريك التفاعل الاجتماعي وتنسيق سياسة وأهداف الجماعة ومراقبة تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

6) **الحكم والوساطة:** وهنا يكون القائد حكماً ووسيطاً فيما قد ينشب من صراعات أو مشاحنات داخل الجماعة .

7) **الثواب والعقاب:** حيث يكون القائد هو مصدر الثواب والعقاب وهذا يمكنه من المحافظة على الضبط والربط.

8) **نموذج يحتذى به:** هو ان القائد مثل أعلى للسلوك بالنسبة لأعضاء الجماعة.

9) **رمز الجماعة:** واستمرارها في أداء مهمتها.

10) **صورة للأب:** ورمز مثالي للتوحد والتقمص.

عناصر القيادة

تعتبر القيادة ظاهرة جماعية وهي تحدث في مواقف معينة، ويوجد أربعة عناصر أساسية ينبغي توافرها في أي موقف قيادي:

أولاً: القائد يعتبر ركناً أساسيا في العملية القيادية ويؤدي دوراً كبيراً في نجاحها.

ثانياً: الإتباع، يمثل الإتباع ركناً مهماً في الموقف القيادي فمن المعروف أنه كلما زاد التوافق والانسجام بين أعضاء أي جماعة زادت فرصة نجاح العملية القيادية.

ثالثاً: الهدف والموقف المناسب, يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة هدف مشترك ويجب معرفة السبيل لتحقيق هذا الهدف.

رابعاً: التفاعل الاجتماعي المتبادل, وجود التفاعل الاجتماعي المتبادل هو أساس كل العلاقة داخل الجماعة ويعتبر جوهر العملية القيادية (الهواري، 2000).

من ناحية أخرى، دعت كثير من الدراسات إلى ضرورة إيجاد جيل من القياديين الإداريين، الذين يمكن أن يجمعوا بين الأساليب العلمية، والمهارات الفردية من أجل إنجاح عملهم كقادة لمؤسسات إدارية مثل دراسة الخشيني (2002) ودراسة العظامات (2004)، ولعل أهم الأسباب الداعية لمثل هذه الحاجة يمكن اختصارها بالنقاط الآتية:

1. ظهور ما يدعى بالديمقراطية التنظيمية حيث رغبة العاملين، مع ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، في المشاركة في كل ما له علاقة بعملهم وبالمنظمة التي ينتمون إليها.
2. تزايد أهمية العمل الجماعي ونتائجه الجيدة مقارنة بالعمل الفردي، من حيث التفاعل والتعامل والتفاهم المشترك بين القائد والعاملين معه.
3. التأثير الإيجابي لهذا النمط الإداري (القائد) من حيث تشجيع وتحفيز ودفع الموظفين لبذل أقصى جهد ممكن والاستمرار في الأداء المتميز.

4. توجيه أداء الموظفين نحو الإنجاز والنتائج وتشجيع الإبداع والابتكار في العمل.
5. قدرة القائد الإداري بما لديه من رغبة في التغير نحو الأفضل أن يطبق ما يؤمن بـــه مـــن أفكار وأساليب عمل جديدة، مما قد يؤتي ثماره في النهاية على شكل إنجازات, و هذا يـــتم من خلال اقتناع وجهود الموظفين لمساعدة القائد الإداري (محمد، 2000).

مصادر قوة القيادة وتأثيرها (Sources of Heading Power):

يشير (KRICH & KITSHFELD, 1999) (النوباني، 2003) **كما ورد في إلى ان قـــوة القيادة لها مجموعة من المصادر:**

1. **قوة المكافأة (Reward Power):** هذه القوة مصدرها توقعات من الفرد حيث أن قيامـــه بعمله بالوجه المطلوب وإطاعته لرئيسه سيعود عليه بمكافأة ماديـــة أو معنويـــة مـــن قبـــل الرئيس.
2. **قوة الإكراه (Coercive Power):** هذه القوة مصدرها الخوف وهي متـــصلة بتوقعـــات الفرد من قصوره في تأدية واجباته أو عدم إطاعته لرئيسه سيترتب عليه نوع من العقـــاب المادي أو المعنوي من قبل الرئيس.
3. **القوة الشرعية (Legitimate Power):** أن مصدر هذه القوة هو المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في التنظيم الإداري، وهذه القوة تنساب من أعلى إلى أسفل، فالمدير العام يتمتع بسلطة شرعية على رئيس قسم التدريب في إدارة الموارد البشرية وهكذا.
4. **قوة الخبير (Expert Power):** مصدر هذه القوة الخبرة أو المهـــارة أو المعرفـــة التـــي يمتلكها الفرد ويتميز بها عن غيره من الأفراد فالمدرب مثلاً يمارس نوعاً من القوة الفنيـــة على لاعبيه تجعلهم يقبلون قيادته نتيجة قبولهم وقناعتهم بهذه الخبرة الفنية.

5. **القوة المرجعية (Referent Power):** ويحصل عليها الفرد عادة نتيجة إعجاب تابعيه ببعض صفاته الشخصية بحيث تربطهم وتشدهم إليه نتيجة توافر نوع من الجاذبية في شخصية القائد.

إن الأنواع الثلاثة الأولى من مصادر القوة تعود إلى المركز الرسمي الذي يحتله الفرد في أي تنظيم إداري.

أنماط القيادة:

تأثرت العلاقة بين القائد ومرؤوسيه بظهور مفاهيم متباينة وفلسفات متنوعة حول ماهية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه هل هي علاقة تسلط وسيطرة أم هي علاقة تعاطف وتآخٍ أم هي علاقة تجمع بين العلاقتين؟ لذلك ظهرت أنماط متعددة للقيادة الإدارية. وتوصلت الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة ومنها:

1 - القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية):

والجدير ذكره أن القادة الأتوقراطيين لا يستخدمون السلطة التي بين أيدهم أداة للحكم وإنما يتفاوتون في ذلك فمنهم:

أ. القائد الأتوقراطي(المتسلط أو المتحكم).

ويتميز بأنه يصدر أوامره، وتعليماته، ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، ولا يفوض سلطاته لأحد غيره، ولا يشرك المرؤوسين في وضع أو اتخاذ القرارات، ولا يراعي ظروف وأحوال المرؤوسين.

ب. القائد الأتوقراطي (الخير أو الصالح).

ويتصف بأنه يثق بنفسه، وفي طريقة آرائه للعمل، ويوجد مناخاً يساعد على التقليل من ظهور سلوك عدواني إلى أقصى حد ممكن، وهو رقيق في تعامله مع المرؤوسين.

ج. القائد الأتوقراطي (اللبق).

ويتميز القائد اللبق بحسن التعامل مع مرؤوسيه، واعتماده على اتصالاته الشخصية معهم لإنجاز العمل، ومرونته في معالجة المشكلات التي تواجهه في العمل، الا انه ينفرد بالانجازات لنفسه.

وهو النمط القيادي الذي يقوم على الاستبداد، والتعصب للرأي، ويستخدم أساليب القــوة، والإرغام، كما أنه لا يسمح بأي نقاش أو تفاهم، حيث يقوم بتوجيه الآخرين من خــلال إصــدار القرارات والتعليمات، حيث يتدخل في تفصيلات عمل الآخرين, ويتــسم هــذا الــنمط القيــادي الأتوقراطي بما يلي:

1. تتركز السلطة في يد القائد فهو الذي يتخذ القرار، و المسؤولية.
2. القائد هو الذي يحدد سياسة العمل وعلاقة الموظفين مع بعضهم.
3. لا يشارك الموظفين القائد في مهام العمل.
4. لا يهتم القائد الأتوقراطي بنمو الموظفين وتطورهم.
5. تنعدم عواطف ومشاعر التعاون والود بين القادة الأتوقراطيين والمــوظفين معهــم (المغربي، 1995).

يتميز القائد الأوتوقراطي بمحاولة تركيز جميع السلطات والصلاحيات في يده، فهو يتولى القيام بكل صغيرة وكبيرة فلا يشرك معه أحد في مباشرة وظيفته، فهو يتخذ من المركزية المطلقة أسلوبًا في العمل، فهو لا يفوض سلطاته حتى البسيطة منها، بل يسعى دائما لتوسيع دائرة سلطاته وصلاحياته. وينفرد القائد في هذا النمط بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة من مرؤوسيه أو حتى استشارتهم في ذلك. ولهذا، فلا تتوفر فلسفة تجريبية للقائد الأوتوقراطي ذات خصائص معينة، ولا يدع فرصة للإبداع والمبادأة، ولا ينظر إلى الفرد كإنسان له المقدرة على اتخاذ القرارات. ويستعين القائد هنا بأساليب القهر والتهديد.

ويؤدي هذا السلوك إلى تفشي صفات سيئة مثل الخضوع والقلق والكراهية وعدم المبادأة والتجديد، فضلاً عن توقف النمو المهني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين (الحقيل، 2004).

2 - القيادة الديمقراطية:

تقوم فلسفة هذه القيادة على مبدأ المشاركة وتفويض السلطات، فالقائد الديمقراطي يتفاعل مع أفراد الجماعة ويشركهم في عملية صناعة القرارات، ويتوسع في تفويض السلطات والصلاحيات لمرؤوسيه، فهو يباشر مهامه من خلال جماعة التنظيم. فالسياسات تتحدد من خلال الاتفاق والمناقشة الجماعية لأعضاء التنظيم، وتؤدي القيادة دورها في بلورة ما تتفق عليه الجماعة من آراء وأفكار إلى قرارات وسياسات، فالقرار في النهاية يأتي من تفكير ومبادرة الجماعة، ومن مزايا هذا الأسلوب رفع معنويات المرؤوسين، والثقة في نفوسهم، وزيادة التعاون، ومضاعفة الإنتاج، وفي هذا الأسلوب يشعر أفراد التنظيم بأن القرار قرارهم فيتمسكون به ويعملون على تنفيذه التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به. وبذلك فهي تعد قيادة إنسانية وجماعية تضمن التفاف الجماعة حول القائد الذي يمثلهم (البدري، 2005).

ويرتكز النمط القيادي الديمقراطي على عدة أسس منها:

1) إقامة علاقات إنسانية بين القائد والمرؤوسين.

2) إشراك المرؤوسين في المهام القيادية.

3) تعزيز الثقة المتبادلة بين القائد والمرؤوسين.

4) سيادة روح التعاون بين المرؤوسين.

3 - القيادة المتساهلة (الحرة المتسيبة):

والقائد هنا لا يؤدى عملاً يذكر فهو يخبر مرؤوسيه بالمطلوب منهم، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون. ويعد هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي وسلبية

القائد. إذ أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو السياسات المحددة، ولا يتبع عمليات التوجيه والإرشاد للمرؤوسين. وقد يكون السبب في ذلك السلوك عدم مقدرة القائد على اتخاذ القرارات أو عدم معرفته بالمشكلة المطروحة. لذلك يترك الأمور تسير في المؤسسة دون توجيه أو قيادة. وهنا يتحول النظام إلى فوضى، وضياع للوقت، وعدم الاستثمار الجيد للجهد والزمن لخدمة الأهداف، وتصبح الجماعة مفككة وغير مستقرة، وبالتالي يؤدي هذا النمط إلى تبعثر العمل وتأخره بغياب دور القائد فيه.

أما أبرز سمات النمط القيادي المتساهل تتمثل بما يلي(اللوزي، 2002):

1. وجود فوضى في التنظيم لعدم وجود ضابط للعمل.
2. يعطي القائد حرية أكبر لمرؤوسيه لممارسة نشاطاتهم وإصدار القـــرارات وإتبـــاع الإجراءات التي يرونها مناسبة.
3. يوجه القائد المتساهل المرؤوســين بطريقــة غيــر مباشــرة مــن خــلال الإدلاء بالملاحظات العامة.
4. يترك المجال للمرؤوسين حرية تحديد أهدافهم ضمن الأهداف العامة للمؤسسة.
5. يتبع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات.

الشفافية الإدارية:

شهدت الجامعة الحكومية والخاصة في العصر الحديث العديد من التغيــرات فــي ظــل الانفجار المعرفي والتكنولوجي، الأمر الذي أوجد تحديات للنظم الإدارية التي تسعى لإيجاد نوع من التوافق بينها وبين الحاجات الجديدة للمجتمع، فصار لزاما أن تصبح أكثر مرونة وتطــوراً، وأكثر انفتاحاً واستجابة لحقوق ومتطلبات الأفراد، وأكثر مقدرة على مواجهة مــشكلات الــنظم التنظيمية والإدارية.

إن الإدارات الجامعية تتعامل مع نوعين من القوى، الأول يتعلق بنظام الجامعة نفسه، والثاني يتعلق بالبيئة الخارجية للجامعة، مما يتطلب من الجامعات تعزيز مبدأ الشفافية الإدارية الداخلية وكذلك تعزيز الشفافية مع الجهات خارج الجامعة والتي تشمل تعزيز الثقة بينهما وإتاحة الفرصة للإطلاع على المعلومات والإجراءات الإدارية والمالية المختلفة، ونشر البيانات والمعلومات والأرقام عن الجامعة واتخاذ الإجراءات المناسبة لحل المشكلات (أبو كريم، 2005).

وهذا يؤكد مدى أهمية الشفافية الإدارية لما لها من آثار إيجابية، حيث يمكن أن تحقق العديد من الفوائد منها: تعزيز الولاء عند العاملين، وزيادة الإنتاجية، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، والعمل على تقليل الغموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات مما يؤدي إلى إيجاد المعوقات الإدارية (Huque, 2011).

ولقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث ببحث مواطن الضعف التي تعيق تحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات ومن ذلك دراسة حرب (2011)، حيث أشارت إلى أن إهدار الشفافية في العمل الجامعي له أسباب عدة منها: تمسك القيادات الجامعية بمواقعها، وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة، والتركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها.

وفيما يأتي عرضاً لمفهوم الشفافية الإدارية وأهميتها وأسسها ومبادئها ومتطلباتها وأنواعها ومستوياتها:

مفهوم الشفافية الإدارية:

ظهرت تعريفات عدة للشفافية منها: أن الشفافية تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها البعض، وموضوعيتها ووضوح لغتها، ومرونتها وتطورها

وفقاً للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها بحيث تكون متاحة للجميع (حرب، 2011).

وعرفت الشفافية على أنها نوع من أنواع الرقابة على العمل التي تمارس من خلال السلطة التشريعية والصحافة ومؤسسات المجتمع المدني بكافة أنواعها (الحربي، 2012).

ويرى الباحث أنه يمكن جمع التعريفات السابقة من خلال ربطها بأربع كلمات هي: المصداقية والإفصاح والوضوح والمشاركة.

أهمية الشفافية الإدارية

تعد الشفافية الإدارية بمثابة مدونة سلوك توجد الثقة عند الآخرين وتؤكد عليها، إن أهمية الشفافية الإدارية يمكن أبرازها من خلال ما يلي:

- تعمل الشفافية على المشاركة في اتخاذ القرارات وتسمح بتوعية المواطنين وإطلاعهم على الخيارات المتاحة.
- ابتعاد المنظمة عن الغموض في توجهاتها مما يقل من روح الانتماء لها.
- تسهم الشفافية الإدارية في نجاح خطط التطوير والتغيير.
- تعزز الرقابة الذاتية في المنظمات.
- تعد الشفافية بحياة أكثر أماناً للعاملين من خلال رقابة هيئات الدولة على جميع العناصر التي تسبب أي نوع من المخاطرة وتشجع على استغلال أفضل لأصول المنظمة (Garsten and Montoya,2008).

أسس ومبادئ الشفافية:

أضحى مبدأ الشفافية والمشاركة الإدارية في البلاد الحرة المتقدمة من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها كافة الأنظمة، وأصبحت السرية مجرد استثناء محدود ومحصور وموقوت وقابل للجدل والانتقاص يوما بعد يوم لصالح الشفافية كمبدأ عام، ذلك المبدأ الذي يجب أن يحكم ويسود كافة أنشطة ووظائف وأعمال المنظمات وأجهزتها الإدارية، باعتبار أن الشفافية أحد الشروط والمقومات الأساسية للتنمية الشاملة والمستدامة في كافة المجالات التنموية، وبمعنى آخر فهي أحد أهم الشروط للحكم الجيد، وتتمثل مبادئ الشفافية فيما يلي (Bagad, 2009).

1. الوضوح الإداري: ينبغي أن تكشف المنظمة عن إجراءاتها وعملياتها الإدارية، بحيث يكون نشاط الإدارة واضحا كالشمس من خلال توضيح أسباب القرارات الإدارية وهو ما يتحقق بالتزام الإدارة بالإعلان عن الأسباب القانونية والواقعية للقرارات، وذلك عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة وشؤون العاملين بالمنظمة كقرارات التعيين والترقية والنقل والندب ومنح المكافآت والحوافز... الخ.
2. أجور الكفاية المعيشية للعاملين: العامل يكتفي بأجره المحصل من أدائه لواجبه دون الانتظار لتحصيل رشوة، وهو ما يقتضي أن يكون الأجر ممثلا للحد الأدنى وكافيا لمواجهة أعباء المعيشة.
3. المعلومات لجميع العاملين: لذلك ينبغي أن يعلم كل فرد الهدف العام للمنظمة، وكذا كافة الأهداف الفرعية، ويفهم كل فرد دوره في تحديد وتحقيق تلك الأهداف وتطويرها. هذا وتشمل المعلومات التي يجب أن يعرفها العاملين ليس فقط ما يحتاجونه لأداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية، ولكن أيضا ما يوضح الموقف والصورة الكلية لإدارتهم ووحداتهم والمنظمة في مجموعها.

4. المحاسبة لجميع العاملين: يجب أن تمحى الأمية الرقمية من المنظمة، وأن يفهم الجميع النواحي المالية، وأن يتكلم الجميع بلغة الأرقام؛ ولذلك فإن المحاسبة ليست حكراً على المحاسبين، ولا تقتصر قراءة الأرقام وتحليلها على المختصين بل لابد أن يفهم جميع العاملين لغة الأرقام، وأن يكون لهم أي رأي في تحسين الأداء ودفع النتائج إلى الأمام.
5. تمكين العاملين من اتخاذ القرارات: وهو ما يعني المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظمتهم عن طريق المشاركة في حل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات، إذ يؤدي التمكين إلى التفكير الإبداعي من جانب العاملين والتصرف في المواقف وتحمل المسؤولية والرقابة على النتائج.
6. الشفافية المالية للموظف: والغاية من ذلك هي وضوح المركز المالي للموظف – إقرار الذمة المالية – لإمكانية متابعة نشاطه والتأكد من خلو صفحته من الرشوة.
7. الرقابة من الجميع وعلى الجميع: ومقتضى ذلك أنه إذا كان للرؤساء متابعة رقابة على المرؤوسين، فإن للمرؤوسين الحق أيضا في رقابة مشروعية أعمال الرؤساء، وهو ما يقتضي وجود نظام رقابي متبادل، وتقييم للأداء مزدوج. فالرئيس يقيم مرؤوسيه والمرؤوس يقيم رؤساؤه.
8. مسؤولية الجميع: ويقتضي ذلك تقرير المسؤولية الجماعية لفرق العمل، إلى جوار المسؤولية الفردية، مما يجعل جميع العاملين حريصين على تحقيق الأهداف المخططة واحترام المشروعية الإجرائية والقانونية.
9. حق الغير في معرفة ما يدور في المنظمات العامة: يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية. ومقتضاه أن الحق في اقتراب عامة الناس من معلومات

المنظمات وسياستها ومركز صنع القرار تقرره الكثير من تشريعات الدول المتقدمة ويقتضي الحق في الإطلاع على الوثائق والمستندات، والتدفق الحر للمعلومات في جميع الاتجاهات.

متطلبات الشفافية الإدارية

هناك العديد من المتطلبات التي ينبغي التركيز عليها لتعزيز الشفافية الإدارية في العمل المؤسسي، وفيما يلي بعض المتطلبات الواجب توافرها لضمان تطبيقها في الجامعات:

1. ضرورة وجود وسيلة عملية، وليس وجود نص قانوني مجرد يكون أداة في أيدي المديرين، بحيث توفر تدابير محددة من شأنها التحقق من أداء المؤسسات لوظائفها، والتعرف على مكامن النقص بالنسبة لإجراءات معينة، فالمنطق الأساسي هو دراسة الإجراءات داخل المؤسسات، وغرس المفاهيم، ومراقبة التنفيذ، والسلوكيات المختلفة، ووضع المعايير واكتشاف الانحرافات والتحقق منها، ومحاكمة ومعاقبة المسؤولين عنها، بهذا يتحقق المنهج الشامل لتطبيق الشفافية الإدارية.
2. تعزيز قيمة المساءلة في المستويات الإدارية المختلفة، واتخاذ الإجراءات التي تعزز هذه القيمة وأهمها الخطوات التي تجري على المستويات العليا.
3. التعامل بسياسة الدوران الوظيفي، بحيث لا يستمر الموظف وبخاصة كبار الموظفين في الموقع الواحد لمدة طويلة، لأن ذلك يؤدي إلى الروتين والتعامل مع الموقع كحق مكتسب، ولعل تدوير الموظفين هو نوع من التدريب وتكامل المعلومات.
4. تهيئة بيئة عمل صحية تقوم على ثلاثة محاور هي إرضاء العاملين، والمتابعة الموضوعية، وبث روح الجماعة. فلاشك أن الموظف الذي يتحقق له الرضا الوظيفي سيكون أكثر حرصا من غيره على الالتزام بالممارسات الإدارية السليمة، والابتعاد عن الممارسات الفاسدة، كما أن المتابعة المستمرة لأداء العاملين في المراحل المختلفة تساعد على اكتشاف

الانحرافات أولاً بأول قبل تفاقمها، وكذلك التزام العاملين داخل المؤسسة بـــروح الجماعـــة والعمل معاً كفريق واحد يكون من الصعب معه انتشار الفساد فيما بينهم.

5. تبسيط إجراءات العمل بشكل يسمح بأداء الأنشطة دون تعقيد من قبل المـــوظفين، وينـــدرج ضمن ذلك نشر المعلومات والبيانات وتوفير الأدلة عن إجراءات عمل المؤسسة، واختصار الإجراءات غير الضرورية ما أمكن ذلك (Bagad, 2009).

6. تنمية القيم الدينية والتركيز على البعد الأخلاقي في محاربة الفساد وذلك لأن معظم حـــالات الفساد تتم بسرية وبطرق عالية المهارة فيكون من الصعب وضع تشريعات وقوانين تقضي على أنماط الفساد بصورة تامة في ظل هذه السرية واستغلال التقدم التقني في تغطية الفساد. ويقوم جوهر تلك القيم على فرض رقابة ذاتية على الفرد في كل أعماله.

7. لا تقتضي الإدارة بالشفافية من العاملين الامتناع واجتناب المخالفات فحسب، ولكـــن أيـــضاً الالتزام بالإبلاغ عن مخالفات الغير إن حدثت، فيجب الإبلاغ عن أي انحرافات أو مخالفات للقانون أو إهدار المال العام أو عدم الاستخدام الأمثل للموارد.

8. حماية من يكشف التجاوزات والانحرافات: وهو ما يقتضي ضرورة تأمين الموظف الـــذي يكشف أي انحراف أو يبلغ عن مخالفات الإدارة أو التجاوز عن أهداف المنظمـــة لتحقيـــق مآرب ومصالح خاصة، الأمر الذي يستلزم الحماية ضد النقل أو الفصل أو الحرمـــان مـــن المزايا المالية التي يحصل عليها الموظف وذلك لتشجيع المرؤوسين علـــى الإبـــلاغ عـــن تجاوزات الرؤساء.

9. نشر الوعي لدى المواطنين في مجال توفر الشفافية في مختلف مناحي الحياة، وذلـــك مـــن خلال تشجيع وإجراء البحوث العلمية، وتأمين الخبرات والمعلومات والتعاون مع المنظمات

وواضعي السياسات لتطبيق التشريعات المتعلقة بمكافحة الفساد (الطراونة والعضايلة، 2010).

10. ضرورة تنظيم دورات تأهيلية للموظفين في كافة الجهات للتعرف بأهمية الشفافية وماهيتها والعمل على تطبيقها، وتبني وإيجاد ثقافة تنظيمية أساسها الوضوح والإفصاح وحرية التعبير.

11. برامج تثقيفية للعاملين الجدد: ويكون ذلك من خلال العمل على توعيتهم وزيادة إلمامهم المعرفي بالأبعاد التنظيمية والإدارية، وإعطاء صورة واضحة عن المنظمة، وأهدافها، وأنشطتها، وبرامجها، ومستوياتها الإدارية، وهيكلها التنظيمي، والأدلة التنظيمية.

12. اتخاذ الإجراءات ذات العلاقة باختيار أو تعيين الموظفين أو ترفيعهم أو تدريبهم أو مكافآتهم أو تقييم أدائهم، أو نقلهم أو انتدابهم أو بأي من الأمور المتعلقة بأعمالهم بشفافية ونزاهة مطلقة، وبمنأى عن أية اعتبارات ذات صلة بالقرابة والصداقة. والامتناع نهائياً، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، عن القيام بأي معاملة تفضيلية لأي شخص من خلال الواسطة والمحسوبية.

13. تتطلب القيادة الشفافة تبني المدير نمطاً من الانفتاح والوضوح في تعامله مع الآخرين وذلك بمشاركة المعلومات اللازمة في صنع القرارات، وتشجيع الآخرين في طرح مداخلاتهم، مع الإفصاح عن قيمة ودوافعه وعواطفه الذاتية التي تمكن التابعين من تقييم تصرفاته المهنية والأخلاقية بدقة عن طريق إيجاد مستويات عالية من الانفتاح أو الشفافية والذي ينتج عنه درجة عالية من الثقة المتبادلة بين الطرفين (Norman, , Mark, 2010).

أنواع الشفافية الإدارية:

من خلال الإطلاع على أدبيات الشفافية وما يتعلق بها نجد أن الباحثين قسموا الشفافية حسب هيكلية المنظمة إلى الشفافية الداخلية والشفافية الخارجية.

1. **الشفافية الخارجية**: ترتبط في مؤسسات التعليم العالي بشكل أساسي بالمجتمع الخارجي من أفراد وجماعات ومؤسسات، وما تقدمه من خدمة تلبي احتياجاتهم. حيث ينبغي أن تعمل الجامعات على تمكين المواطنين من أداء أدوارهم وتحمل مسؤولياتهم نحو الجامعة، وذلك من خلال نشر المعلومات الصحيحة والدقيقة عن الجامعة والخدمات التي تقدمها وما تواجه من عقبات وإخفاقات في أدائها وتقبل النقد الإيجابي وتصحيح مسارها في ضوء التغذية الراجعة التي تصلها من هذا المجتمع، وأن تنتهج إدارة الجامعات النهج الديمقراطي في التعامل مع القضايا والمشكلات المختلفة من خلال طرحها للمناقشة وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمجتمع الخارجي بإتباع أساليب اتصال متنوعة توفر من خلالها البيانات والمعلومات المتعلقة في الجامعة وبالتالي يصبح كل شيء فيها واضح مما يعزز الثقة والمصداقية لدى المجتمع الخارجي، حيث أن شعور هذا المجتمع بأنه شريك في العمل الجامعي يدفعه لدعم الجامعات ومساندتها في تأدية واجباتها.
2. **الشفافية الداخلية**: وهي تتعلق بسلوكيات الإدارة والقضايا الدستورية التي تتضمن حقوق الأفراد العاملين في المؤسسة. ويتمثل ذلك بدرجة الثقة والتمكين والمشاركة في العمليات المختلفة. وتتضمن الشفافية الداخلية في مؤسسات التعليم العالي جملة العلاقات والتعاملات والسلوكيات التي تتسم بالشفافية والتي تحدث داخل المؤسسات، من توفير مناخ تنظيمي صحي على كافة المستويات الإدارية والأكاديمية ويتضمن المصداقية والثقة بين الإدارة والأفراد من خلال التمكين الحقيقي وليس التمكين الزائف للقيام بمسؤولياتهم وتوفير المعلومات الضرورية لكل

مستوى حسب متطلبات العمل. والمؤسسات التي تتصف بالشفافية الداخليـة تتواصـل بـشكل مستمر مع كافة أفرادها ولا تتعامل معهم بسرية وتـشركهم فـي صـناعة القـرارات ورسـم السياسات وتراعي الإدارة فيها اللامركزية والمرونة اللازمة من خلال تبني مبدأ الديمقراطيـة والتعامل بنزاهة على المستويات كافة. وتعتمد الشفافية الداخلية على تقنية المؤسسة التي تعتمـد على نظام المعلومات والاتصال الذي يضمن التدفق الحر للمعلومات الضرورية لقيام العـاملين بسمؤولياتهم، والذي بدوره يعكس مستوى عالٍ من الثقة. وكلا الشقين البيئة الداخلية والخارجية لا يمكن فصلهما، فكلاهما مكمل للآخر، فالشفافية الداخلية تعنى بالبيئـة الداخليـة للمؤسـسة، والشفافية الخارجية تعنى بالبيئة الخارجية التي تتعامل معها المؤسسة (أبو كريم، 2005).

مستويات الشفافية الإدارية:

ينبغي توضيح وتحديد مجالات عمل الشفافية الإدارية، بشكل يسهل تنفيـذها لأهـدافها، ولابـد البحث في هذه المجالات، والتي تتمثل في المستويات التالية (الطراونة والعضايلة، 2010):

1. **المستوى الذاتي**: وفي هذا المستوى فإن شفافية الإجراءات الإدارية تتطلب ضرورة تـوافر الأبعاد التالية:

أ. تنظيم برامج توعية للموظف والمواطن حول طبيعة ومهام الدائرة، والواجبـات التـي ينبغي على الموظف والمواطن القيام بها.

ب. تثبيت جميع مراحل إنجاز المعاملات على جميع النماذج اللازمة لذلك.

ج. يجب أن يكون اختيار العاملين مبنياً على أسس ومعايير علمية بعيـدة عـن الواسـطة والمحسوبية.

د. اعتماد الكفاءة في التعيينات والترقيات على أن تخـضع للمراجعـة والرقابـة وتلتـزم بالشفافية.

ه. تشجيع وإلزام الأفراد بضرورة العمل كفريق.

و. تأكيد مبدأ وأدوات المساءلة.

ز. تقييم الأداء يشمل جميع المستويات الإدارية.

ح. تصويب عملية علنية تقييم الأداء.

2. **المستوى الشمولي**: وفي هذا المستوى فإن الشفافية الإدارية تتطلب ضرورة توافر الأبعـاد التالية:

أ. التزام الحكومة والإدارات العليا بمبدأ دولة القانون.

ب. تنظيم لقاء دوري منتظم للأجهزة المركزية المعنية بالإدارة والرقابة على أن يتميز بـ:

- سيادة روح المشاركة والحوار.
- البعد عن فلسفة التوجيه المباشر.
- عرض أعماله ونتائجه على الجمهور.
- تحديد آليات التنسيق والمتابعة.

ج. إنشاء وتطوير مراكز المعلومات ووثائق تشريعات الدولة بقطاعيها العام والخـاص، ووضع موجوداته في متناول الجميع.

د. تفعيل دور هيئات الخدمة المدنية، والرقابة والمحاسبة، والإدارات المالية، والموازنـة والمشتريات، والعدل والأمن في تقييم أداء القيادات الإدارية العليا ضمن برنامج متفق عليه تلتزم به جميع الهيئات والمؤسسات المختلفة.

ه. إجراء اللقاءات بصورة مستمرة ومنتظمة بين الأجهزة المركزية في الإدارة العامـة، وأجهزة الرقابة، لقاءات يتوفر فيها الحد الأعلى من الشفافية، وذلك لتسهيل عمل هـذه الوحدات والابتعاد عن المخالفات والفساد الإداري بأشكاله.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

في حدود اطلاع الباحث على الدراسات العربية والأجنبية، المتعلقة بموضوع الدراسة فقد تمّ الحصول على مجموعة من الدراسات المتعلقة بالأنماط القيادية والشفافية الإدارية وفيما يأتي عرضاً لهذه الدراسات مصنفة وفقاً لمتغيرات الدراسة وتسلسلها الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

1 - الدراسات التي تناولت الأنماط القيادية:

قام الخشيني (2002) بدراسة هدفت التعرف إلى الأساليب القيادية لمديري الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الكليات في الجامعات الأردنية وتكونت عينة الدراسة من (40) مديرا ومديرة واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع البيانات. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن أعضاء هيئة التدريس يرون إن عمداء الكليات في الجامعات الرسمية يركزون على استخدام الأساليب القيادية (الديمقراطي والمهني).
2. إن أعضاء هيئة التدريس يرون إن عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الأهلية يركزون على استخدام القيادي التسلطي.
3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية للأساليب القيادية لعمداء الكليات في الجامعات الأردنية لمتغير الجامعة "رسمية، أهلية" وذلك وفقا للآتي :
   - فيما يخص الأساليب القيادية الديمقراطي والمهني لصالح الجامعات الرسمية.
   - فيما يخص الأسلوب القيادي التسلطي لصالح الجامعات الأهلية.

4. هناك فروق ذات دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي السائد في الجامعـــات الأردنيـــة، تعـــزى لمتغير الجامعة وذلك على النحو التالي :

وقام الخشبي (2002) بدراسة هدفت التعرف على الأساليب القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهـــة نظـــر هيئاتهـــا التدريسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (32) عضو هيئة تـــدريس فـــي الجامعـــات الرســـمية والخاصة، وكانت من نتائجها أن عمداء الكليات في الجامعة الرسمية يركزون علـــى اســـتخدام النمط القيادي الديمقراطي بينما عمداء الكليات في الجامعات الخاصة يركزون علـــى اســـتخدام النمط التسلطي.

أما دراسة ستيومف (Stumpf, 2003) فقد هدفت تعرف الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المـــوظفين فـــي المؤســـسات وأثـــر متغيرات سنوات الخدمة والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، وتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الموجودة في كارولينـــا فـــي الولايـــات المتحدة الأمريكية، وتم اختيار (232) فرداً وتم إرسال استبانة لكل شخص عن طريـــق البريـــد الالكتروني، وأظهرت النتائج وجود علاقة بين النمط القيادي والرضا الوظيفي.

وأجرت ويغنر (Wegener, 2004) دراسة هدفت إلى تحديد أنماط القيـــادة وتفـــويض الصلاحيات الإدارية للموظفين وتحديد تأثير نمط القيادة على المخرجات التنظيمية.

وقد تم إجراء هذه الدراسة الكمية من خلال مسح ميداني للقياديين والموظفين في ثلاث مؤسسات وقد تكونت عينة الدراسة من (200) موظفاً وقائداً. وأظهرت نتائج الدراسة أن تفويض بعـــض الصلاحيات الإدارية للموظفين يؤثر إيجابا في المخرجات التنظيمية في المؤسسة وفي إدراكهـــم للأنماط القيادية السائدة في مؤسساتهم. أما المديرين فلم يظهروا إدراكا لتـــأثير أنمـــاط القيـــادة

السائدة لديهم في المخرجات التنظيمية. كما أظهـرت الدراسـة أن المـوظفين المفـوض لهـم الصلاحيات الإدارية يسهمون في زيادة إيجابيات المخرجات التنظيمية للمؤسسة. في الوقت الذي يظهر فيه المديرون أنماطا لا تدرك مدى تأثير الأنماط القيادية المتبعة من قبلهـا علـى جهـود المرؤوسين العاملين تحت قيادتهم.

وكذلك دراسة (العظامات، 2004) والتي هدفت لمعرفة درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام الإدارية التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم. وتكون مجتمع الدراسة من جميـع رؤسـاء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، تم اختيار عينة الدراسة وكان عـدد أفرادهـا (264) رئيس قسم موزعين على ثلاثة أقاليم. وقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية: يمـارس مديرو التربية والتعليم في الأردن السلوك القيادي المنوط بهم وبدرجة عالية. أن مستوى الرضا الوظيفي لرؤساء الأقسام كان عاليا. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت إيجابا بالرضا الوظيفي الكلي. وأظهرت النتائج أن درجـة ممارسـة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم قد ارتبطت ايجابيا بالالتزام التنظيمي الكلي.

أما دراسة المصري (2006) فقد هدفت إلى التعرف إلى النمط القيادي لـدى رئاسـة جامعـة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى جامعتهم تعزى لمتغيـر (الجـنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العلمية، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمـل الإداري)، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) عاملاً في الجامعة، وبهدف تحقيـق ذلـك قـام الباحث بتصميم استبانة وطبقها على نسبة 50% من مجتمع الدراسة، وتوصل إلى سيادة الـنمط

القيادي الأوتوقراطي، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين للنمط القيـــادي السائد باستثناء التخصص لصالح الآداب.

2 - الدراسات التي تناولت الشفافية الإدارية:

قام (أبو كريم، 2005) بإجراء دراسة هدفت التعرف على مفهوم الشفافية لـــدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير ثلاثة استبانات: الأولى للتعرف علـــى درجـــة فهـــم الشفافية، والثانية لدرجة ممارسة الشفافية، و الثالثة لدرجة فاعلية الاتصال الإداري. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (306) فردا، تم اختيارهم عشوائياً من رؤساء الجامعات ونوابهم والعمداء ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية. وكـــان من أهم نتائج الدراسة: أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية في مجمله عالٍ، إلا أن مفهوم الشفافية من حيث ارتباطه بالاتصال الإداري يتسم بشيء من الضبابية لدى أفراد الدراسة. وأن الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية تمارس الـــشفافية بدرجة متوسطة.

وقام لي تشو تشي بإجراء دراسة (Li-Chiu Chi, 2009) تهدف إلـــى معرفـــة أثـــر الاختلاف في مستوى جودة الشفافية والإفصاح على أداء المؤسسات في يايوان. وقـــد تكونـــت العينة من (60) فردا يعملون في شركات الأموال، وتم استخدام الاستبانة لجمع بيانات الدراســـة وتناولت الدراسة ثلاثة متغيرات وهي حجم المؤسسة، وعمر المؤســـسة والنفـــوذ المـــالي لهـــا. واستخدمت الدراسة أكثر النماذج استخداما في قياس أداء شركات الأموال قيـــد التجربـــة وهـــو نموذج Tobin's Q. (وتم تعريف نموذج Tobin's Q بالبقية السوقية للأصـــول إلـــى القيمـــة الدفترية للأصول لعام 2005).

وكان من أهم نتائج الدراسة أن الشراكات ذات التصنيف المرتفع في ممارسة الـشفافية الإفصاح عن المعومات كان أداؤها أفضل. كما وجد ارتباط عكـسي بـين جـودة ممارسـات الإفصاح وحجم عمر المؤسسة. وكذلك وجد ارتباط إيجابي بين الأداء الكلي للشكرات مع جودة ممارسات الإفصاح عن المعلومات.

كما قام الشمري (2009) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة مراعاة الشفافية الإدارية فـي الجامعات السعودية ومعرفة الصعوبات التي قد تواجهها. وقد تم اختيار عينة طبقيـة عـشوائية مكونة من عدد من أعضاء هيئة التدريس ممن يحملون الرتبة الأكاديمية (أستاذ مساعد، أسـتاذ مشارك، أستاذ) في الجامعات السعودية. وبلغ عدد العينة (381) عضو هيئة تدريس. ولتحقيـق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة تكونت بصورتها النهائية من (80) فقرة. وكان من أهم نتـائج الدراسة: أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة.

دراسة السبيعي (2010) والتي كانت تهدف إلى التعرف على مستوى التزام القطاعـات الحكومية بمدينة الرياض بتطبيق الشفافية واستنباط مستوى أنماط الفساد الإداري الـشائعة فـي القطاعات الحكومية ومعرفة أهم المعوقات التي تحد من تطبيق الشفافية والمساءلة في القطاعات الحكومية. واستخدم الباحث أداة الاستبانة لجمع المعلومات حيث تكونت عينـة الدراسـة مـن (503) فرداً، وتم استرجاع (355) استبانة. وكانت أهم نتـائج الدراسـة: إن مـستوى التـزام القطاعات الحكومية في المملكة العربية السعودية بتطبيق الشفافية كان منخفـضاً. وأن مـستوى حرص القطاعات الحكومية على تحديث أنظمتها وتشريعاتها لإزالة الغموض والـضبابية عنهـا وإعلانها يعتبر متوسط.

كذلك دراسة نورمان ومارك (Norman, Mark 2010) التي هدفت التعرف على أثر تبني الشفافية على مستوى ثقة المرؤوسين في الرئيس وإدراكهم لفعاليته، وتمثلت عينة الدراسة في 304 مشاركاً، تم اختيارهم بشكل عشوائي في ولاية كولورادو بولايات المتحدة الأمريكية لاختبار فرضيات الدراسة، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات وتوصلت إلى أن مستوى شفافية الرئيس ومستوى قدراته النفسية الإيجابية تؤثر في درجة ثقة المرؤوسين وإدراكهم لفاعليته. وأن العاملين أكثر ثقة بالمدير الذي يثق بقراراتهم ويقدم لهم المعلومات اللازمة لصنع القرارات، فالتحدي الأكبر ألا يكون التركيز على التنظيمات المنافسة، وإنما على العاملين في المقام الأول فقط يشكل العاملون التهديد الأكبر أمام نجاح المنظمة.

دراسة الطراونة والعضايلة (2010) التي كانت تهدف إلى معرفة أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من (661) موظفا في مراكز (6) وزارات تم اختيارها بطريقة قصدية. وبلغ مجموع العاملين في مراكز هذه الوزارات (1653) موظفا، وتكونت الاستبانة من (51) فقرة لقياس درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة. وقد توصلت إلى: أن تصورات أفراد عينة الدراسة لكل من درجة تطبيق الشفافية ومستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة كانت متوسطة لكل منها. وأن وجود أثر ذي دلالة إحصائية لدرجة تطبيق الشفافية بمجالاتها المختلفة مجتمعة ومنفردة على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات المبحوثة، كما أن شفافية القرارات هي أكثر مجالات الشفافية تأثيراً في مستوى المساءلة الإدارية، في حين أن شفافية التشريعات أقل تلك المجالات تأثيراً.

أما دراسة حرب (2011) فكانت تهدف إلى التعرف على واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها لدى الإدارة العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، وتحديد مدى وجود

فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين بين نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية والمشاركة، وإجراءات العمل على تطبيق الشفافية الإدارية في تلك الجامعات، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على زيادة الالتزام بالشفافية الإدارية بما يحقق تجويد مخرجات العمل وحل مشكلاته. وتمثلت أهم نتائج الدراسة إلى وجود التزام بممارسة الشفافية الإدارية بدرجة مقبولة لدى الإداريين والأكاديميين ممن يشغلون مناصب إدارية في الجامعات الفلسطينية. كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مجالات الدراسة (نظام المعلومات، والاتصال الإداري، والمساءلة الإدارية، والمشاركة، وإجراءات العمل) وواقع الشفافية الإدارية في الجامعات الفلسطينية.

ودراسة أبو قاعود (2011) التي كانت تهدف إلى تحديد مدى ممارسة أبعاد الشفافية ومدى توافر محاور تطوير الأعمال، وتحديد أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال في منظمات الأعمال الأردنية وتحديداً شركة الاتصالات الأردنية "أورانج". ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على مجتمع الدراسة كاملاً البالغ (186) مفردة. وتوصلت إلى: أن لممارسة أبعاد الشفافية أثر إيجابي في تنمية الأجهزة الإدارية وتطوير أعمالها والتخفيف من درجة الممارسات السلبية. مع التأكيد على أهمية الدور الملقى على عاتق الحكومات في تعزيز ممارسة الشفافية. وأن مستوى ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية جاء مرتفعا، وأن المتوسط العام لمحاور تطوير الأعمال جاء مرتفعا.

ملخص الدراسات السابقة:

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة، حيث تناولت الدراسات السابقة موضوعات عدة منها كدراسة الخشيني (2002) والتي هدفت الدراسة التعرف إلى الأساليب القيادية لمديري الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية

ودراسة الخشيني (2002) والتي هدفت التعرف إلى الأساليب القيادية لدى عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية ودراسة ستيومف (Stumpf, 2003) فقد هدفت تعرف الأنماط القيادية لدى المديرين في ولاية نورث كارولينا، وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى الموظفين في المؤسسات وأثر متغيرات سنوات الخدمة والتخصص، ومستوى التعليم، والجنس، والعمر كمتغيرات مستقلة على الرضا الوظيفي، وأجرت ويغنر (Wegener, 2004) دراسة هدفت إلى تحديد أنماط القيادة وتفويض الصلاحيات الإدارية للموظفين وتحديد تأثير نمط القيادة على المخرجات التنظيمية.

وكذلك دراسة (العظامات، 2004) والتي هدفت التعرف إلى ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام الإدارية التابعين لهم في مديريات التربية والتعليم. ودراسة (أبو كريم، 2005) بإجراء والتي هدفت التعرف على مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري. أما دراسة المصري (2006) فقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى النمط القيادي لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ومعرفة إذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية العاملين في جامعة الأقصى للنمط القيادي السائد لدى

جامعتهم تعزى لمتغير (الجنس، والتخصص، والمسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة العلمية، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل الإداري.

أما الدراسة الحالية فهدفت التعرف إلى الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية.

وقد اختلفت الدراسات السابقة في تحديد حجم العينة حيث كانت العينة في دراسة الخشيني (2002) (40) مديرا ومديرة وفي دراسة الخشيني (2002) (32) عضو هيئة تدريس في الجامعات الرسمية وفي دراسة العظامات (2004) 264 رئيس قسم وفي دراسة أبو كريم (306) فردا وهكذا بالنسبة للدراسات السابقة أما الدراسةالحالية فكان عدد أفرادها (240) عضو هيئة تدريس.

كما اختلف الدراسات السابقة في أدوات الدراسة حيث استخدمت دراسة الخشيني (2002) الاستبانة وكذلك دراسة الخشبي (2002) وكذلك دراسة العظامات (2004) وكذلك دراسة أبو كريم (2005) وكذلك دراسة المصري (2006) وكذلك استخدمت الدراسة الحالية أداة الاستبانة.

موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

الدراسة الحالية فتعد الدراسة الأولى حسب حدود علم الباحث والتي تتناول موضوع الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية، مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً تفصيلياً لمنهجية البحث ومجتمع الدراسة وعينتها والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات مع التحقق من صدقها وثباتها وإجراءات الدراسة مع المعالجات الإحصائية اللازمة للإجابة عن أسئلة الدراسة وفيما يأتي توضيحاً لذلك:

منهجية البحث :

استخدم الباحث منهجية البحث الوصفي الارتباطي كونه المنهجية المناسبة لمثل هذه الدراسة لأنه يتناول العلاقة بين متغيرين.

مجتمع الدراسة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئة التدريسية لجميع الكليات وأقسامها المختلفة العلمية والأدبية والتطبيقية في جامعة الكويت وهي كما هي موضحة في الجدول أدناه.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب التخصص والكلية والجنس

التخصصات	الكليات	ذكور	إناث	المجموع
التطبيقية	الهندسة	27	36	63
	الطب	24	42	66
	الصيدلة	22	38	60
	العلوم الطبية المساندة	23	35	58
	طب الأسنان	23	40	63
	الحقوق	33	45	78
العلمية	العلوم	36	48	84
	الرياضيات	48	39	87

	الهندسة والبترول	45	38	83
	علوم وهندسة الحاسوب	40	34	74
	العمارة	42	35	77
	العلوم الحياتية	43	33	76
	الفيزياء	42	42	84
الأدبية	عربي	45	48	93
	إنجليزي	33	48	81
	دراسات اجتماعية	33	51	84
	شريعة	38	49	87
المجموع		**597**	**701**	**1298**

عينة الدراسة:

تم استخدام نوعين من المعاينة الإحصائية وهما:

1. المعاينة العنقودية العشوائية حيث تم اختيار ثلاث كليات من كل من المجموعات الثلاثة العلمية والأدبية والتطبيقية وكانت كما في الجدول (2) أدناه.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة حسب التخصص والكلية والجنس

الأصناف	الكليات	ذكور	إناث	المجموع
التطبيقية	الهندسة	9	12	21
	الطب	8	14	22
	القانون	11	15	26
العلمية	العلوم	12	16	28
	الفيزياء	14	14	28

	الرياضيات	16	13	29
الأدبية	عربي	15	16	31
	دراسات اجتماعية	11	17	28
	إنجليزي	11	16	27
المجموع		107	133	240

2. المعاينة الطبقية العشوائية حيث تم اختيار أعضاء الهيئة التدريسية من الكليات وذلك وفق الأعداد المبينة في (Bartketl, Kotils and Hager (2001

أداتا الدراسة:

تم تطوير الاستبانتين الآتيتين كما هو موضح أدناه:

1. استبانة الأنماط القيادية حيث تم الاستفادة من دراسات عدة لتطوير هذه الاستبانة منها دراسة: الخشيني (2002) ودراسة المصري (2006) ودراسة العظامات (2004).
2. تم تطوير استبانة الشفافية الإدارية بالإستفادة من عدد من الاستبانات المعروضة في عدد من الاستبانات منها دراسة أبو كريم (2005) ودراسة الشمري (2009) ودراسة (Li-Chiu chi, 2009).

صدق الأداتين:

تم استخدام طريقة الصدق الظاهري للتحقق من صدق الأداتين فتبين ما يأتي:

1. الأداة الأولى: وهي استبانة الأنماط القيادية حيث تم عرضها على عشرة محكمين، ملحق رقم (3) من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات الكويت والشرق الأوسط والأردنية وجامعة عمان العربية وكانت الاستبانة تتألف بصيغتها الأولية تتألف من (48) فقرة للأنماط

القيادية، ملحق (1) وبعد التحكيم تم حذف بعض الفقرات وتعديل فقرات أخرى وأصــبحت بشكلها النهائي (40) فقرة للأنماط الفقرة، ملحق (2).

2. الأداة الثانية: وهي استبانة الشفافية الإدارية حيث تم عرضها على عشرة محكمين، ملحــق رقم (3) من أعضاء الهيئات التدريسية في جامعات الكويت والشرق الأوســط والأردنيــة وكانت الاستبانة تتألف بصيغتها الأولية تتألف من (32) فقرة للشفافية الإدارية، ملحــق (1) وبعد التحكيم تم حذف بعض الفقرات وتعديل فقرات أخرى وأصبحت بشكلها النهائي (24) فقرة للشفافية الإدارية، ملحق (2).

ثبات الأداتين:

تم استخراج نوعين من الثبات لكلتا الإستبانتين:

1. استبانة الأنماط القيادية: حيث تم استخدام طريقة الاختبار - إعادة الاختبار لاستخراج ثبــات هذه الاستبانة حيث تم تطبيقها على (20) عضو هيئة تدريس من خارج عينة الدراسة وتــم إعادة تطبيقها على نفس العينة بعد أسبوعين وتم حساب معامل الثبات فكان مقداره (0.87) ويعتبر معامل الثبات هذا مناسبا ومقبولا في ضوء دراســات كدراســة الخــشيني (2002) ودراسة المصري (2006)، كما تم استخراج معامل ثبات كرونبــاخ ألفــا فكــان مقــداره (0.88).

2. استبانة الشفافية الإدارية: حيث تم استخدام طريقة الاختبار - إعادة الاختبار لاستخراج ثبات هذه الاستبانة حيث تم تطبيقها على عينة مقدارها (20) من أعضاء الهيئة التدريسية مــن خارج عينة الدراسة وتم إعادة تطبيقها على نفس العينة بعد أسبوعين وتم حــساب معامــل الثبات فكان مقداره (0.89).

إجراءات الدراسة:

تم اتخاذ الإجراءات التالية لتنفيذ الدراسة:

1. الحصول من جامعة الشرق الأوسط على كتاب تسهيل مهمة إلى وزارة التربيـــة والتعلـــيم العالي في دولة الكويت.
2. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية للجامعة.
3. الحصول على كتاب تسهيل مهمة من جامعة الكويت للكليات.
4. إعداد الاستبانتين بصيغتهما الأولية والنهائية.
5. التحقق من صدق وثبات أداتي الدراسة.
6. اختيار العينة بالطريقة الطبقية العشوائية من أفراد مجتمع الدراسة.
7. تطبيق الاستبانة على أفراد العينة في الجامعة.
8. تنظيم وعرض البيانات وتحليلها بعد إدخالها إلى جهاز الحاسوب واستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS .
9. كتابة تقرير الدراسة في ضوء النتائج التي تم الحصول عليها.
10. لتحديد الدرجة سيتم استخدام المعادلة الآتية:

$$\frac{\text{الدرجة العليا للبديل} - \text{الدرجة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}} =$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

$$1+1.33 = 2.33$$

يكون المستوى المنخفض 1 - 2.33

يكون المستوى المتوسط 2.34 - 3.67

يكون المستوى المرتفع من 3.68 – 5

المعالجة الإحصائية:

تم استخدام الرزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات وكما يأتي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم اســتخراج المتوســطات الحــسابية، والانحرافــات المعيارية والرتبة والمستوى.
2. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لإيجاد العلاقة بين الأنماط القيادية والشفافية الإدارية وتم اختبار مستوى دلالة هذا المعامل باستخدام الاختبار التائي.
3. تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعامل ثبات كرونباخ ألفا لتحديد قيم الثبات للاستبانتين.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول: ما مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولكل نمط من انماط أداة الدراسة، ويظهر الجدول (3) ذلك.

الجدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	النمط التسلطي	3.74	0.58	1	مرتفعة
2	النمط الديموقراطي	3.58	0.62	2	متوسطة
3	النمط المتسيب (المتساهل)	3.51	0.62	3	متوسطة

يلاحظ من الجدول (3) أن مجالات الأداة جاءت في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.74 - 3.51)، وجاء في الرتبة الأولى النمط " التسلطي "، بمتوسط حسابي (3.74) وانحراف معياري (0.58) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاء النمط " الديموقراطي " بمتوسط حسابي (3.58) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة،

وجاء في الرتبة الاخيرة النمط " المتسيب (المتساهل)"بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.62) وبدرجة متوسطة .

أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. النمط التسلطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (4) يوضح ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط التسلطي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
1	ينفرد عمداء الكليات بالسلطة لأنفسهم.	4.14	1.05	1	مرتفعة
3	يرى عمداء الكليات أن الولاء لهم يعد معيارا للحصول على الامتيازات المختلفة.	4.04	1.08	2	مرتفعة
2	يعد عمداء الكليات المناقشة مع أعضاء هيئة التدريس مضيعة للوقت.	4.02	1.07	3	مرتفعة
5	يسعى عمداء الكليات إلى تحقيق أهداف الجامعة	3.98	1.06	4	مرتفعة
15	يهتم عمداء الكليات بتحسين مركزهم على حساب العمل.	3.97	0.86	5	مرتفعة
6	يعد عمداء الكليات عامليهم غير قادرين على تحمل المسؤولية الإدارية	3.92	1.13	6	مرتفعة
4	يلقي عمداء الكليات اللوم على العاملين في حالة وقوع خطأ	3.75	1.19	7	مرتفعة

11	يقوم عمداء الكليات باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي العاملين.	3.63	0.83	8	متوسطة
14	يقاوم عمداء الكليات الإبداع والابتكار من قبل العاملين.	3.60	0.60	9	متوسطة
13	يمارس عمداء الكليات سلطتهم على العاملين بأسلوب التهديد.	3.58	0.61	10	متوسطة
10	يقوم عمداء الكليات بتفويض السلطات بصورة مؤقتة للمرؤوسين	3.57	0.79	11	متوسطة
8	يرى عمداء الكليات أن العمل لا يتطلب كثيرا من التنسيق	3.53	1.02	12	متوسطة
9	يتحمل العاملون مسؤولية النتائج المترتبة عن العمل	3.50	0.91	13	متوسطة
12	يضع عمداء الكليات حاجزا إداريا بينهم وبين العاملين.	3.45	0.67	14	متوسطة
7	يتدخل عمداء الكليات بشكل محدود في صنع القرار	3.39	1.08	15	متوسطة
الدرجة الكلية		3.74	0.58		مرتفعة

يلاحظ من الجدول (4) أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط التسلطي كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.74) وانحراف معياري (0.58)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.14 - 3.39)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) التي تنص على" ينفرد عمداء الكليات بالسلطة لأنفسهم "، بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (3) التي تنص على " يرى عمداء الكليات أن الولاء لهم يعد معيارا للحصول على الامتيازات المختلفة " بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل

الاخيرة الفقرة (12) التي تنص على" يضع عمداء الكليات حاجزا إداريا بينهم وبين العاملين " بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (0.67)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (7) التي تنص على" يتدخل عمداء الكليات بشكل محدود في صنع القرار." بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة متوسطة.

2. . النمط الديمقراطي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، لفقرات هذا المجال، والجدول (5) يوضح ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط الديمقراطي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يتقبل عمداء الكليات النقد من العاملين بصدر رحب	3.99	0.84	1	مرتفعة
29	يعمل عمداء الكليات على سيادة روح التعاون بين العاملين	3.96	0.99	2	مرتفعة
27	يسعى عمداء الكليات لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة	3.66	1.04	3	متوسطة
23	يكلف عمداء الكليات العاملين بأعمال تتفق مع إمكانياتهم و مقدراتهم	3.64	1.35	4	متوسطة
17	يعطي عمداء الكليات الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في العمل.	3.60	0.79	5	متوسطة
20	يوفر عمداء الكليات الحرية لممارسة المهامات والأنشطة لمرؤوسيهم	3.60	0.73	5	متوسطة

21	يسهل عمداء الكليات للعاملين سبل الاتصال به	3.60	1.21	5	متوسطة
28	يشرك عمداء الكليات العاملين في صنع القرارات الإدارية.	3.60	0.94	5	متوسطة
19	يقوم عمداء الكليات بتحفيز العاملين وتشجيعهم.	3.59	0.74	9	متوسطة
16	يشجع عمداء الكليات العاملين على الإتصال فيما بينهم.	3.58	0.80	10	متوسطة
22	يعامل عمداء الكليات العاملين بطريقة ودية.	3.45	1.18	11	متوسطة
24	يأخذ عمداء الكليات في الاعتبار وجهات نظر مرؤوسيهم عند حل المشكلات	3.32	1.22	12	متوسطة
26	يعمل عمداء الكليات على تعزيز الثقة بينهم وبين العاملين.	3.31	1.08	13	متوسطة
25	يراعي عمداء الكليات الموضوعية في تقويم العاملين.	3.21	0.92	14	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.58**	**0.62**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط الديمقراطي كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.99 - 3.21)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (18) التي تنص على" يتقبل عمداء الكليات النقد من العاملين بصدر رحب "، بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.84) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (29) التي تنص على " يعمل عمداء الكليات على سيادة روح التعاون بين العاملين " بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.99) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (26) التي تنص على" يعمل عمداء الكليات على تعزيز الثقة بينهم وبين العاملين

" بمتوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (25) التي تنص على" يراعي عمداء الكليات الموضوعية في تقويم العاملين " بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.92) وبدرجة متوسطة.

3. النمط المتسيب (المتساهل):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لدرجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط المتسيب (المتساهل)مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
34	يفتقر عمداء الكليات لتحديد أهمية تفويض السلطة.	3.80	0.90	1	مرتفعة
35	يتردد عمداء الكليات في اتخاذ القرارات الإدارية.	3.76	1.13	2	مرتفعة
33	يوضح عمداء الكليات تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوض إليهم	3.70	0.98	3	مرتفعة
39	يشارك عمداء الكليات في تخطيط العمل بشكل محدود.	3.69	0.95	4	مرتفعة
30	يهمل عمداء الكليات توفير التغذية الراجعة	3.60	0.80	5	متوسطة
32	يقضي عمداء الكليات وقتاً قليلاً في بحث تفاصيل الأعمال.	3.47	0.84	6	متوسطة
38	يتصف عمداء الكليات بضعف المقدرة على تنظيم العمل.	3.37	0.97	7	متوسطة
36	يعمل عمداء الكليات على تفويض الصلاحيات بصورة عشوائية.	3.36	1.00	8	متوسطة

31	يسمح عمداء الكليات للمفوض إليهم بحرية التصرف بمفردهم.	3.35	0.48	9	متوسطة
40	تتسم قرارات عمداء الكليات بقلة المنطقية.	3.30	1.15	10	متوسطة
37	يتخلى عمداء الكليات كثيرا عن مسؤولياتهم.	3.26	0.79	11	متوسطة
	الدرجة الكلية	**3.51**	**0.62**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (6) أن درجة الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في النمط المتسيب (المتساهل) كان متوسطا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.51) وانحراف معياري (0.62)، وجاءت فقرات هذا المجال في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.80 - 3.26)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (34) التي تنص على" يفتقر عمداء الكليات لتحديد أهمية تفويض السلطة"، بمتوسط حسابي (3.80) وانحراف معياري (0.90) وبدرجة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (35) التي تنص على " يتردد عمداء الكليات في اتخاذ القرارات الإدارية " بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة مرتفعة ، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (40) التي تنص على" تتسم قرارات عمداء الكليات بقلة المنطقية " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (1.15)، وبدرجة متوسطة ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (37) التي تنص على" يتخلى عمداء الكليات كثيرا عن مسؤولياتهم." بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (0.79) وبدرجة متوسطة.

السؤال الثاني: ما مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الشفافية لمستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
13	توجد آلية لتعزيز دور أجهزة الرقابة الآلية والإدارية في الجامعة.	4.16	0.52	1	مرتفعة
11	توجد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين والمسؤولين.	4.15	0.59	2	مرتفعة
14	يتم تطبيق الهندسة الإدارية في الجامعة.	4.10	0.82	3	مرتفعة
8	يتم من خلال الشفافية الإدارية القضاء على	4.08	0.88	4	مرتفعة
12	يتم التنسيق بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.	4.07	0.75	5	مرتفعة
15	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءات العمل لتطوير مقدرات العاملين فيها.	4.03	0.88	6	مرتفعة
19	تلتزم الجامعة بتقديم أجر مناسب للعاملين بمواجهة أعباء المعيشة.	3.96	0.92	7	مرتفعة
7	تتميز الشفافية الإدارية بالوضوح.	3.92	0.78	8	مرتفعة
9	يتم توعية المواطنين بالمعلومات المهمة من خلال الشفافية الإدارية.	3.83	0.85	9	مرتفعة
10	يتم اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والولاء للصالح العام.	3.83	0.70	9	مرتفعة
2	تجد الجامعة أنه يوجد حق للمواطنين للوصول إلى المعلومات التي يريدونها عن الجامعة	3.82	1.21	11	مرتفعة
3	يمكن القول بأن الشفافية الإدارية تتعلق بالظروف والقرارات للآخرين في الجامعة.	3.76	1.13	12	مرتفعة
17	تكشف الجامعة عن إجراءاتها بوضوح.	3.73	0.89	13	مرتفعة

23	تقرر الجامعة المسؤولية الجماعية لفرق العمل إلى جوار المسؤولية الفردية.	3.73	0.84	13	مرتفعة
6	يوجد ارتباط بين مفهوم الشفافية الإدارية والإفصاح.	3.70	1.01	15	مرتفعة
16	يتم تعيين العاملين في الجامعة على أساس	3.70	0.97	15	مرتفعة
18	تعلن الجامعة عن الأسباب القانونية عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة العاملين.	3.63	0.85	17	متوسطة
22	تفعل الجامعة مبدأ الرقابة من الجميع وعلى الجميع.	3.63	0.86	17	متوسطة
1	تقوم الجامعة بتوفير المعلومات لعامة الناس حول سياساتها وأنظمتها.	3.62	0.77	19	متوسطة
5	يرتبط مفهوم الشفافية الإدارية بالمصداقية.	3.56	1.08	20	متوسطة
21	تعمل الجامعة على تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات.	3.48	0.87	21	متوسطة
24	يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية	3.46	0.87	22	متوسطة
20	يعلم كل فرد في الجامعة الهدف العام لها.	3.30	0.84	23	متوسطة
4	تنشر القرارات المتصلة بالمجتمع في الوقت المناسب.	3.25	0.97	24	متوسطة
المستوى العام		**3.77**	**0.30**		**مرتفعة**

يلاحظ من الجدول (7) أن مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان مرتفعا، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.77) وانحراف معياري (0.30)، وجاءت فقرات هذا المجال في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.16 - 3.25)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) التي تنص على" توجد آلية لتعزيز دور أجهزة الرقابة الآلية والإدارية في

الجامعة."، بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.52) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (11) التي تنص على " توجد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين والمسؤولين" بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.59) وبمستوى مرتفع ، وجاءت في الرتبة قبل الاخيرة الفقرة (20) التي تنص على" يعلم كل فرد في الجامعة الهدف العام لها " بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.84)، وبمستوى متوسط ، وجاءت في الرتبة الاخيرة الفقرة (4) التي تنص على" تنشر القرارات المتصلة بالمجتمع في الوقت المناسب " بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى متوسط.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب معامل الارتباط للتعرف إلى العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha = 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (8) يبين هذه النتائج:

الجدول (8)

معامل ارتباط للانماط القيادية

المجال	الشفافية الإدارية	
النمط التسلطي	معامل الارتباط	-0.384**
	مستوى الدلالة	0.000
النمط الديموقراطي	معامل الارتباط	0.089
	مستوى الدلالة	0.169
النمط المتساهل	معامل الارتباط	-0.095
	مستوى الدلالة	0.142

**دال إحصائيا عند مستوى (0.05)

يظهر من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية سالبة بين النمط التسلطي والشفافية الإدارية حيث بلغ معامل الارتباط (0.384 -) وبمستوى دلالة (0.05). في حين كانت العلاقة بين النمط الديمقراطي والشفافية الإدارية موجباً ولكنها كانت ضعيفة حيث كان مقدار معامل الارتباط (0.089) ولم يكن ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) كما كانت العلاقة بين النمط المتساهل والشفافية الإدارية سالبة ولكنها كانت ضعيفة حيث كان مقدارها (-0.0095) ولم تكن ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وإبراز التوصيات وعلى النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الأول والذي ينص على: ما مستوى الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عمداء الكليات في جامعات الكويت كما يرى أعضاء هيئة التدريس يمارسون أنماطاً قيادية متنوعة قد تكون ديموقراطية أو تسلطية أو تسيبية، وتنعكس هذه الأنماط حسب ممارستها على أعضاء هيئة التدريس، فكلما كان النمط القيادي ديموقراطياً كان ذلك أفضل لأعضاء هيئة التدريس حيث يمكنهم ممارسة أعمالهم في الجامعة بسهولة وبحرية لما يوفرة هذا النمط من ميزات لهم بخلاف النمط الأوتوقراطي الذي يتميز صاحبة بالتسلط على الآخرين مما يؤثر سلباً على أداء اعضاء هيئة التدريس في الجامعة.

أما بالنسبة لمناقشة فقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. النمط التسلطي:

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت يجدون أن عمداء الكليات يمارسون النمط التسلطي في الجامعة وهذا الأمر غير مقبول بالنسبة لهم بسبب التأثير السلبي لهذا النمط على أداء أعضاء هيئة التدريس حيث يجبرون على أداء أعمال قد لا يرغبونها، وقد يفسر ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس توصلوا إلى ذلك بسبب طبيعة

العلاقة التي تربطهم مع هؤلاء العمداء والتي هي في غالب الأحيان مشحونة مما قد ولد عندهم هذا الشعور بأن عمداء الكليات في جامعة الكويت يمارسون النمط التسلطي وهو نمط لا يفضلة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات لأنه يصطدم مع طبيعة ممارساتهم وأعمالهم في الجامعة.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري (2006) والتي أظهرت سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الأقصى، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخشيني (2002) والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن عمداء الكليات في الجامعات الرسمية يركزون على استخدام الاسلوب الديمقراطي.

2. . النمط الديمقراطي:

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن اعضاء هيئة التدريس يجدون أن العمداء الذين يمارسون النمط الديموقراطي هم أقل من الذين يمارسون النمط التسلطي بالرغم من أن أعضاء هيئة التدريس يفضلون النمط الديمقراطي لما لهذا النمط من ميزات وفوائد إيجابية تنعكس إيجاباً على اداء أعضاء هيئة التدريس في الجامعة إذ يوفر لهم الحرية الأكاديمية المنضبطة التي تدفعهم لبذل كل جهد ممكن لتحسين أدائهم في الجامعة مما يحسن من بيئة التدريس في جامعة الكويت، كما يمكن أن يفسر ذلك بأن الرضا الوظيفي مرتبط ارتباط كبير بدرجة ممارسة النمط القيادي فكلما كان ديمقراطيا كان الرضا بدرجة أكبر والعكس صحيح حيث يميل العاملون دائما إلى الأسلوب الذي يعطيهم الراحة أثناء العمل ولا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال النمط الديمقراطي المطبق. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الخشيني (2002) والتي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن عمداء الكليات في الجامعات الرسمية يركزون على استخدام الاسلوب الديمقراطي.وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة المصري (2006) والتي أظهرت سيادة النمط القيادي الأوتوقراطي لدى رئاسة جامعة الأقصى.

3. النمط المتسيب (المتساهل):

ويمكن تفسير ذلك من أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت يجدون أن هناك مجموعة من العمداء يمارسون النمط القيادي المتسيب، هذا النمط الذي يؤدي إلى إيجاد الفوضى والتسيب في العمل، مما ينعكس سلباً على أداء جامعة الكويت، إذ أن العمداء الذين يتبنون النمط المتسيب يقدمون مصالحهم على المصلحة العليا للجامعة، وكذلك العاملين فيها من إداريين وأكاديميين، الأمر الذي يؤدي إلى حدوث خلل واضح في العمل الجامعي وقد يؤدي بها إلى مزيد من التسيب والإنهيار. والقائد هنا لا يؤدى عملاً يذكر فهو يخبر مرؤوسيه بالمطلوب منهم، ثم يتركهم يفعلون ما يشاؤون. ويعد هذا النمط مخالفاً تماماً للنمط الأوتوقراطي، فهناك غياب لأي قيادة حقيقة، وكل فرد حر في أداء العمل كما يرضيه، ويغلب على هذه القيادة الطابع الفوضوي وسلبية القائد. إذ أن هذا النوع من القيادة لا تحكمه القوانين أو السياسات المحددة، ولا يتبع عمليات التوجيه والإرشاد للمرؤوسين.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الشمري (2009) والتي أظهرت أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا وتختلف مع نتيجة دراسة الخشيني (2002) التي أظهرت أن أعضاء هيئة التدريس يرون أن عمداء الكليات في الجامعات الأردنية الأهلية يركزون على استخدام النمط القيادي التسلطي.

مناقشة النتائج التي تتعلق بالسؤال الثاني والذي ينص على: ما مستوى الشفافية الإدارية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ؟

ويمكن تفسير ذلك من خلال أن أعضاء هيئة التدريس في جامعة الكويت يتابعون أداء عمداء الكليات عن قرب، لذلك فهم يجدون ومن خلال ممارستهم لاعمالهم في الجامعة أن عمداء الكليات يطبقون الشفافية الإدارية بدرجة مرتفعة، حيث يقوم هؤلاء العمداء بتبني أنظمة وقوانين

وتعليمات الجامعة ويحرصون على تنفيذها ومراقبة الآخرين في كيفية تنفيذهم لها، وذلك لتحقيق فعالية أفضل لجامعة الكويت من خلال تظافر جهود جميع العاملين فيها من خلال شعورهم بالعدالة والتي تولد الرضا لديهم وتدفعهم لبذل مزيد من العمل والجهد في البيئة الجامعية لذلك فإن حرص الجامعة على تطبيق الشفافية الإدارية يعزز من مكانتها ويحقق لها الميزة التنافسية بين سائر الجامعات. وهذا يؤكد مدى أهمية الشفافية الإدارية لما لها من آثار إيجابية، حيث يمكن أن تحقق العديد من الفوائد منها: تعزيز الولاء عند العاملين، وزيادة الإنتاجية، وترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود، والعمل على تقليل الغموض التشريعات، وبالتالي السماح للموظف أن يأخذ على عاتقه حرية تفسير التشريعات مما يؤدي إلى إيجاد المعوقات الإدارية.

ولقد اهتمت العديد من الدراسات والبحوث ببحث مواطن الضعف التي تعيق تحقيق الشفافية الإدارية في الجامعات ومن ذلك دراسة حرب (2011)، حيث أشارت إلى أن إهدار الشفافية في العمل الجامعي له أسباب عدة منها: تمسك القيادات الجامعية بمواقعها، وتغليب المصالح الشخصية على آليات التقييم والمحاسبة، والتركيز على الإيجابيات والمبالغة في أبعادها، وإخفاء السلبيات وعدم الاستفادة من نتائجها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو كريم (2005) والتي أظهرت أن مستوى فهم الشفافية من قبل الإدارة الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية كان في مجمله مرتفع. وتختلف مع نتيجة دراسة الشمري (2009) والتي أظهرت أن درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كان متوسطا.

السؤال الثالث: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية؟

يظهر من الجدول (11) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية سالبة عند مستوى ($\geq\alpha$ 0.05) بين الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت والشفافية الإدارية ، مع وجود علاقة ارتباطيه سالبة بين النمط التسلطي والشفافية الإدارية وكذلك بين النمط المتساهل والشفافية الإدارية حيث وجدت الدراسة علاقة ارتباطية موجبة بين النمط النمط الديمقراطي والشفافية الادارية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن ممارسة عمداء الكليات المختلفة لأنماط القيادة على إختلاف صورها له علاقة واضحة بتطبيق الشفافية الإدارية، فكلما تبنى عمداء الكليات النمط الديموقراطي كان تطبيقهم للشفافية الإدارية واضحاً، وكلما تبنى العمداء النمط القيادي التسلطي والمتساهل كانت درجة تطبيقهم للشفافية الإدارية سلبية، ذلك أن النمط الديموقراطي يحرص على تحقيق العدالة بين الجميع وتطبيق الأنظمة والقوانين بكل مصداقية بعيداً عن أي معيقات أو غير ذلك بخلاف النمطين التسلطي والمتساهل اللذان يقومان بممارسات سلبية على جميع العاملين في الجامعة مما يقلل من فرص تطبيق الشفافية الإدارية والتي تعد عنصراً مهما داخل الجامعة إذ من خلالها يمكن تحقيق الأهداف والتطلعات والرؤى التي تسعى لها جامعة الكويت بخلاف نمط القيادة الديمقراطي الذي يؤدي إلى تطبيق فاعل للشفافية الإدارية في جامعة الكويت. ولا تتوفر دراسات تناولت العلاقة بين الأنماط القيادية والشفافية الإدارية من أجل مقارنتها بها.

ثانياً: التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة تم التوصل إلى الوصيات التالية:

1. توصلت الدراسة إلى أن النمط القيادي السائد هو النمط التسلطي، وعليه لا بد من إدخال من يرشح عميدا لإحدى الكليات بدورات تدريبية تؤكد على استخدام النمط الإداري الديمقراطي، وأن تعمل الجامعة على وضع تعليمات تعطى لمن يرشح عميدا لإحدى الكليات تؤكد على تنمية استخدام النمط الديمقراطي كما وردت في فقرات الاستبانة المستخدمة في هذا البحث.
2. تبين في ضوء النتائج أن العلاقة بين النمط التسلطي والشفافية الإدارية كان سلبيا ولذلك وجب إشعار العمداء بهذه النتيجة لكي يعدلوا من طريقة قيادتهم للطلبة مما يؤدي إلى شفافية إدارية جيدة.
3. تم إجراء هذه الدراسة على باقي أعضاء هيئة التدريس ثم عمداء الكليات ويفضل إجراء دراسات أخرى لمعرفة رأي أعضاء هيئة التدريس بالأنماط القيادية لرؤساء الأقسام.
4. أجريت هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها عمداء الكليات للشفافية الإدارية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ويوصي الباحث بدراسة العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها العمداء بمتغيرات أخرى غير الشفافية الإدارية كالولاء التنظيمي أو الضغوط التنظيمية أو غيرها من المتغيرات.

المراجع:

المراجع العربية:

الابراهيم، عدنان بدري **(2002) الإدارة**، ط1، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، اربد.

أبو قاعود، غازي، إطار مقترح لقياس أثر ممارسة أبعاد الشفافية الإدارية في محاور تطوير الأعمال: دراسة تقييمية، ***مجلة النهضة***، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، العدد الثاني، المجلد الثاني عشر، إبريل 2011، ص ص 2-50.

أبو كريم، أحمد فتحي (2005). **"مفهوم الشفافية لدى الإدارة العليا وعلاقته بالاتصال الإداري"**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.

البدري، طارق عبد الحميد، (2005). ***أساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التعليمية***، ط2، دار الفكر، عمان، الأردن.

البدري، طارق عبد المجيد (2002). **أساسيات في علم ادارة القيادة**، دار الفكر، عمان.

الجديتاوي، جاد الله محمد (2001) **الإبداع في القطاع الحكومي الأردني: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع في محافظات الشمال**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، اربد.

الحراحشة، محمد عبود (2006). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة، ***مجلة العلوم التربوية النفسية***، ج(7)، العدد (1)، كلية التربية، جامعة البحرين، مملكة البحرين، ص ص 12-46.

حرب، نعيمة (2011) **واقع الشفافية الإدارية ومتطلبات تطبيقها في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة.

الحربي، محمد (2012) درجة الالتزام بممارسة الشفافية الإدارية لدى الأقسام الأكاديمية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، ***المجلة الدولية التربوية المتخصصة***، المجلد (1)، العدد 6، ص ص 7-47.

الحقيل، سليمان (2004). **"الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية"**، ط8، الرياض: دار المعرفة.

الخشيني، أحمد **(2002)** بعنوان: **" الأساليب القيادية لمديري الكليات في الجامعات الأردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر هيئاتها التدريسية"**، (رسالة ماجستير غير منشورة) الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

خضير، نعمة، ونعيمي، فلاح (1994) قياس السمات القيادية للمدراء: دراسة اختيارية في منظمات صناعية، ***المجلة العربية للإدارة***، مجلد 16، عدد 1، ص ص 20-60.

دواني، كمال سليم(2013). **القيادة التربوية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان.

زويلف، مهدي (1993) **أدارة الافراد: منظور كلي مقارن**، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

السبيعي، فارس بن علوش بن بادي (2010) **دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،

سلطان، احمد حسن (2003) **السلوك التنظيمي**، ط1، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية.

الشمري، سالم بن مبارك (2009)، **درجة مراعاة الشفافية الإدارية في الجامعات السعودية، والصعوبات التي تواجهها**، (رسالة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، الأردن.

الصيرفي، محمد، (2007). ***القيادة الإدارية الإبداعية***، ط1، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

الطراونة، رشا نايل حامد والعضايلة، محمد عمر (2010)، أثر تطبيق الشفافية على مستوى المساءلة الإدارية في الوزارات الأردنية، ***المجلة الأردنية في إدارة الأعمال***، المجلد 6، العدد 1، ص ص 1-35.

الطويل، هاني عبد الرحمن (1999). **الإدارة التعليمية: مفاهيم وأفاق.** (ط1). عمّان: دار وائل للطباعة والنشر.

عباس، سهيله محمد (2004) **القيادة الإبتكارية و الأداء المتميز حقيبة تدريبية لتنمية الإبداع الإداري**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

العجمي، محمد حسنين ، (2010). ***الاتجاهات الحديثة في الإدارة القيادية والتنمية البشرية***، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.

عزت، جودت محمد (2002) ، **حوار مع الفكر الإداري**، ط2، مكتبة عين شمس، القاهرة.

العظامات، خلف دهر محمد (2004). **درجة ممارسة السلوك القيادي لمديري التربية والتعليم في الأردن و علاقاتها بالرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام التابعين لهم**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن .

عياصرة، علي (2006). **"القيادية والدافعية في الإدارة التربوية"**، عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.

عيد، فاتن سليم، (2000). **علاقة النمط القيادي لمعلمي المرحلة الثانوية حسب نظرية "هيرسي" و"بلاتشرد" بمستوى الرضا الوظيفي لمعلمي المرحلة الثانوية للمديرية تربية عمّان الأولى.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمّان، الأردن.

الغبيوي، ناصر سعدي **(2003) علاقة النمط القيادي بأداء الأطباء في المستشفيات العسكرية و المدنية السعودية**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، الرياض.

فاروق، حسني علي (1997) ، **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. ط1، دار الأهرام للنشر، القاهرة، مصر.

القريوتي، محمد (2004) **مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات والوظائف**، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

كنعان، نواف (1985) **القيادة الإدارية**،ط1، الرياض، دار الفرزدق التجارية.

كنعان، نواف، (2007). ***القيادة الإدارية***، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

اللوزي موسى (2002) **التنظيم وإجراءات العمل**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، عمان.

مؤتمن، منى (2003). **"إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير"**، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

محمد، عبد الوهاب سمير (2000) **إدارة الموارد البشرية**، ط1، منشورات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

المخلافي، أمل (2008). **"الأنماط القيادية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في مدينة صنعاء من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها برضاهم الوظيفي"**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان، الأردن.

المشعل، نورة حمد (2006). **"الأنماط القيادية لدى المديرات في المرحلة الابتدائية للبنات في مدينة الرياض وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمات "**، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية – كلية العلوم الاجتماعية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

المصري، رفيف (2006) النمط القيادي السائد لدى رئاسة جامعة الأقصى كما يراه العاملون في الجامعة، ***مجلة الجامعة الإسلامية***، المجلد 15، العدد 1، ص ص 2-37.

المغربي، كامل (1995) **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، عمان ،1995.

النعيمي، فلاح محمد (1999) اثر عوامل الموقف في السمات القيادية، دراسة ميدانية لمدراء بعض المنظمات الصناعية العراقية، ***مجلة أبحاث اليرموك***، مجلد 10، عدد1، ص ص 17-55.

النوباني، مصطفى (2003) **العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاته نحو التغيير التنظيمي والتزامهم التنظيمي في الأردن**، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الهواري، سيد **(2000) الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرون**. ط1، دار الجيل للطباعة، القاهرة.

المراجع الأجنبية:

Bagad. B. S.,(2009) Management Information System, 4th Edition, Technical Publications pun, India,.

Bardwell, L & Holden، L**. Human Resources A contemporary** Approach.3rd Ed, New Jersey, Prentice Hall, 2001.

Chi, Li-Chiu, Do Transparency and Disclosure Predict Firm Performance? Taiwan Market, (2009) National Formosa University, Elsevier, Science Direct, PP 11198-111203,.

Flood, Patrick. C, (2000) Chief Executive Leadership Style, Consensus Decision Making and Top Management Team Effectiveness. **European Journal of Work and Organizational Psychology**. 9 (3),.

Garsten, Christina & Montoya Lindh de, (2008) Transparency in a New Global Order: Unveiling Organizational Vision, Edward Elgar Publishing limited, Britain,.

Henriques, Adrian, (2007) Corporate Truth: The Limits To Transparency, Earth scan, 1st Edition, USA and UK,.

Huque, Ahmed Shafique (2011). Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, pp.59-74, available at: www.emeraldinsight.com/1741-0404.html.

Huque, Ahmed Shafique (2011). Accountability and Governance: Strengthening extra-bureaucratic mechanisms, **International Journal of Productivity and Performance Management**, Emerald Group Publishing Limited, Vol.60, No.1, pp.59-74, available at: www.emeraldinsight.com/1741-0404.html.

Martini, William, (1999) An Exploratory Study of the Relationship between Leadership Style, Formal Education, **Managerial**

Experience and Project Manager Effectiveness DAI, 59 (10) 3883,.

Minniti, M. and Bygrave, W. (2001). A Dynamic model of entrepreneurial learning 5-14. **Entrepreneurship Theory and Practice**. Baylor University.

Monks, Robert, A. G. & Minow, Nell, (2001). **Corporate governance**, 2nd Ed, Blackwell Publisher, Inc_.

Newstrom , J. & Davis , K., (1993) Organazitional Behavior ; Human Behavior at Work : team work NNTn Edition ,Von Hoffman Press , North America.

Norman, Steven, Mark, souwr (2010), The Impact of Positivity and Transparency on Trust in Leaders and their Perceived Effectiveness, the leadership quarterly, Elsevier, Science Direct, United States, 350-364,.

Pierce, J. L & Newstory, J. W. (2006). ***Leaders and the leadership process***. 4th ed. New York: McGraw Hill International Edition.

Rebolloso, E. The Influence of Evaluation on Changing Management Systems in Educational Institutiens. **Education Evolution**. 11(4), 2005.

Stumpf, Mitzi Nichole (2003), **The Relationship of Perceived Leadership styles of North Carolina Extension Directors to Job Satisfaction of Country Extension Professionals**. Dissertation [online abstract].

Wegener, Lori, L. (2004). Organizational leaders and empowered employees: the relationship between leadership styles, perception of styles, and impact on organizational outcomes. **Dissertation Abstracts International** A 65/01, p.222. jul. 2004.

الملحق (1)

استبانتي الدراسة بصيغتهما الأولية

الدكتور/ الدكتورة .... المحترم (ة)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **"الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية"** لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية.

ونظراً لما أعهده فيكم من خبرة ثرية ومعرفة غزيرة، ولما تتمتعون به من سمعة علمية معروفة، أضع بين أيديكم الاستبانة المرفقة، راجياً التفضل بإبداء رأيكم في فقراتها من حيث تمثيلها لمتغيري الأنماط القيادية والشفافية الإدارية، ومدى ملاءمة هذه الفقرات لأغراض الدراسة، وفيما إذا كانت الفقرات صالحة، أو غير صالحة، أو بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، علماً بأن الاستجابة على الفقرات ستكون بدرجة (عالية جداً، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً).

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة وجزاكم الله خيراً.

الباحث

مساعد عقاب الشمري

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

النمط القيادي: هو مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، فضلاً عن دورة المؤثر والمهمات في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء المنظمة والعاملين، وتحقيق الرضا لهم (مؤتمن، 2003).

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس النمط القيادي.

الشفافية الإدارية: مدى وضوح التشريعات والإجراءات الإدارية المتبعة في المنظمة ومدى مرونتها وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يحقق درجة عالية من التواؤم بين المنظمات (أبو كريم، 2005).

وتعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنه المستوى الذي يتم الحصول عليه بعد استجابة أفراد العينة على استبانة الشفافية الإدارية المعدة لهذه الغاية.

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

1 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

2 - المؤهل العلمي:

☐ أستاذ مساعد ☐ استاذ مشارك

☐ استاذ

3 - عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

4 - القسم:

☐ علمي (علوم، فيزياء، رياضيات) ☐ أدبي (لغة عربية، لغة إنجليزية، دراسات اجتماعية)

☐ تطبيقي (طب، هندسة، قانون)

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

الأنماط القيادية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
النمط التسلطي							
1.	ينفرد عمداء الكليات بالسلطة لأنفسهم.						
2.	يعد عمداء الكليات المناقشة مع أعضاء هيئة التدريس مضيعة للوقت.						
3.	يرى عمداء الكليات أن الولاء لهم يعد معيارا للحصول على الامتيازات المختلفة.						
4.	يلقي عمداء الكليات اللوم على العاملين في حالة وقوع خطأ						
5.	يعد عمداء الكليات عامليهم غير قادرين على تحمل المسؤولية الإدارية						
6.	يتدخل عمداء الكليات بشكل محدود في صنع القرار						
7.	يرى عمداء الكليات أن العمل لا يتطلب كثيرا من التنسيق						
8.	يتحمل العاملون مسؤولية النتائج المترتبة عن العمل						
9.	يقوم عمداء الكليات بتفويض السلطات بصورة مؤقتة للمرؤوسين						
10.	يقوم عمداء الكليات باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي العاملين.						
11.	يضع عمداء الكليات حاجزا إداريا بينهم وبين العاملين.						
12.	يمارس عمداء الكليات سلطتهم على العاملين بأسلوب التهديد.						
13.	يقاوم عمداء الكليات الإبداع والابتكار من قبل العاملين.						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
.14	يهتم عمداء الكليات بتحسين مركزهم على حساب العمل.						
.15	يعمل عمداء الكليات على تسسيب العقوبات لأعضاء هيئة التدريس دون ذكر الأسباب.						
.16	يقاوم عمداء الكليات إتباع الأساليب الديمقراطية مع أعضاء الهيئة التدريسية.						
.17	ينفذ عمداء الكليات تهديداتهم لأعضاء هيئة التدريس إرضاءً لأنفسهم.						
النمط الديموقراطي							
.18	يشجع عمداء الكليات العاملين على الإتصال فيما بينهم.						
.19	يعطي عمداء الكليات الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في العمل.						
.20	يتقبل عمداء الكليات النقد من العاملين بصدر رحب						
.21	يقوم عمداء الكليات بتحفيز العاملين وتشجيعهم.						
.22	يوفر عمداء الكليات الحرية لممارسة المهامات والأنشطة لمرؤوسيهم						
.23	يسهل عمداء الكليات للعاملين سبل الاتصال به						
.24	يعامل عمداء الكليات العاملين بطريقة ودية.						
.25	يكلف عمداء الكليات العاملين بأعمال تتفق مع إمكانياتهم و مقدراتهم						
.26	يأخذ عمداء الكليات في الاعتبار وجهات نظر مرؤوسيهم عند حل المشكلات						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
.27	يراعي عمداء الكليات الموضوعية في تقويم العاملين.						
.28	يعمل عمداء الكليات على تعزيز الثقة بينهم وبين العاملين.						
.29	يسعى عمداء الكليات لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة						
.30	يشرك عمداء الكليات العاملين في صنع القرارات الإدارية.						
.31	يعمل عمداء الكليات على سيادة روح التعاون بين العاملين						
.32	يحبذ أعضاء هيئة التدريس التعامل مع عمداء الكليات الذين يتبعون النمط الديمقراطي.						
.33	يقوم عمداء الكليات بتحفيز أعضاء هيئة التدريس ماديا ومعنويا.						
.34	يشرك عمداء الكليات أعضاء هيئة التدريس في وضع خطط وسياسات للجامعة.						
.35	يراعي عمداء الكليات ظروف أعضاء هيئة التدريس الشخصية.						
النمط المتسيب (المتساهل)							
.36	يهمل عمداء الكليات توفير التغذية الراجعة للعاملين.						
.37	يسمح عمداء الكليات للمفوض إليهم بحرية التصرف بمفردهم.						
.38	يوضح عمداء الكليات تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوض إليهم						
.39	يفتقر عمداء الكليات لتحديد أهمية تفويض السلطة.						
.40	يتردد عمداء الكليات في اتخاذ القرارات الإدارية.						
.41	يعمل عمداء الكليات على تفويض						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	الصلاحيات بصورة عشوائية.						
.42	يتخلى عمداء الكليات كثيرا عن مسؤولياتهم.						
.43	يتصف عمداء الكليات بضعف المقدرة على تنظيم العمل.						
.44	يشارك عمداء الكليات في تخطيط العمل بشكل محدود.						
.45	تتسم قرارات عمداء الكليات بقلة المنطقية.						
.46	يسند عمداء الكليات لأعضاء هيئة التدريس المسؤولية في حل المشكلات التي تواجههم.						
.47	يتصف عمداء الكليات بعدم اللامبالاة في العمل.						
.48	يقوم أعضاء هيئة التدريس بتصرفات يغفل عنها عمداء الكليات في الجامعة.						

استبانة الشفافية الإدارية بصيغتها الأولية

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
.1	تقوم الجامعة بتوفير المعلومات لعامة النـــاس حـــول سياساتها وأنظمتها.						
.2	تجد الجامعة أنه يوجد حق للمواطنين للوصول إلـــى المعلومات التي يريدونها عن الجامعة						
.3	يمكن القول بأن الشفافية الإدارية تتعلـــق بـــالظروف والقرارات للآخرين في الجامعة.						
.4	تنشر القرارات المتصلة بالمجتمع في الوقت المناسب.						
.5	يرتبط مفهوم الشفافية الإدارية بالمصداقية.						
.6	يوجد ارتباط بين مفهوم الشفافية الإدارية والإفصاح.						
.7	تتميز الشفافية الإدارية بالوضوح.						
.8	يتم من خلال الشفافية الإدارية القضاء على الفساد.						
.9	يتم توعية المواطنين بالمعلومات المهمة مـــن خـــلال الشفافية الإدارية.						
.10	يتم اختيار قيادات تتـــصف بالموضـــوعية والـــولاء للصالح العام.						
.11	توجـــد قنـــاة مفتوحـــة للاتـــصال بـــين المـــواطنين والمسؤولين.						
.12	يتم التنسيق بين الأجهزة المعنيـــة بـــالقوى البـــشرية والتطوير الإداري.						
.13	توجد آلية لتعزيز دور أجهزة الرقابة الآلية والإدارية في الجامعة.						
.14	يتم تطبيق الهندسة الإدارية في الجامعة.						
.15	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءات العمـــل لتطـــوير مقدرات العاملين فيها.						
.16	يتم تعيين العاملين في الجامعة على أساس الكفاءة.						
.17	تكشف الجامعة عن إجراءاتها بوضوح.						
.18	تعلن الجامعة عن الأسباب القانونية عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة العاملين.						
.19	تلتزم الجامعة بتقديم أجر مناسب للعـــاملين بمواجهـــة						

الرقم	الفقرة	الانتماء للمجال		صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة		
	أعباء المعيشة.						
20.	يعلم كل فرد في الجامعة الهدف العام لها.						
21.	تعمل الجامعة على تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات.						
22.	تفعل الجامعة مبدأ الرقابة من الجميع وعلى الجميع.						
23.	تقرر الجامعة المسؤولية الجماعية لفرق العمل إلى جوار المسؤولية الفردية.						
24.	يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيسية للشفافية						
25.	يوجد قسم خاص للرقابة الإدارية في الجامعة.						
26.	تراقب الجامعة جميع التصرفات التي يقوم بها العاملون.						
27.	تقوم الجامعة بمساءلة العاملين المقصرين في عملهم.						
28.	تطبق المساءلة في الجامعة على المستويين الفردي والجماعي.						
29.	تطبق الأنظمة والتعليمات على جميع العاملين في الجامعة بعدالة.						
30.	يتم تحديث الأنظمة والتعليمات كلما دعت الحاجة إلى ذلك.						
31.	تعتمد الجامعة على الدراسات والبحوث التي تهتم بموضوع الشفافية الإدارية للاستفادة من نتائجها في الواقع العملي.						
32.	تتبنى الجامعة أساليب رقابية تزيد من انتماء العاملين لها.						

ملحق (2)

استبانتي الدراسة بصيغتهما النهائية

الأخ: عميد الكلية المحترم ....

الأخت: عميدة الكلية المحترمة ....

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان **" الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية"** لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص إدارة وقيادة تربوية.

أرجو وضع إشارة (✓) حسب الفقرة المناسبة من وجهة نظرك، علماً بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها ستعامل بمنتهى السرية وستستخدم لأغراض البحث العلمي.

شاكراً تعاونكم وجهودكم المبذولة وجزاكم الله خيراً

الباحث

مساعد عقاب الشمري

تعريف المصطلحات:

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات منها:

النمط القيادي: هو مجموعة من الخصائص المميزة والعوامل الأساسية التي تجعل المدير يؤثر في مرؤوسيه، فضلاً عن دورة المؤثر والمهمات في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير أداء المنظمة والعاملين، وتحقيق الرضا لهم (مؤتمن، 2003).

ويعرف إجرائياً بأنه: الدرجة التي سيتم الحصول عليها من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة المعدة لقياس النمط القيادي.

الشفافية الإدارية: مدى وضوح التشريعات والإجراءات الإدارية المتبعة في المنظمـــة ومـــدى مرونتها وتطورها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية بما يحقق درجة عالية مـــن التواؤم بين المنظمات (أبو كريم، 2005).

وتعرف الشفافية الإدارية إجرائياً بأنه المستوى الذي يتم الحصول عليه بعـــد اســـتجابة أفراد العينة على استبانة الشفافية الإدارية المعدة لهذه الغاية.

القسم الأول: المعلومات العامة

يرجى وضع إشارة (×) في مربع الإجابة التي تراها مناسبة:

5 - الجنس:

☐ ذكر ☐ أنثى

6 - المؤهل العلمي:

☐ أستاذ مساعد ☐ استاذ مشارك

☐ استاذ

7 - عدد سنوات الخبرة:

☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

☐ 10 سنوات فأكثر

8 - القسم:

☐ علمي (علوم، فيزياء، رياضيات) ☐ أدبي (لغة عربية، لغة إنجليزية، دراسات اجتماعية)

☐ تطبيقي (طب، هندسة، قانون)

الجزء الثاني: فقرات الأنماط القيادية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
النمط التسلطي						
1.	ينفرد عمداء الكليات بالسلطة لأنفسهم.					
2.	يعد عمداء الكليات المناقشة مع أعضاء هيئة التدريس مضيعة للوقت.					
3.	يرى عمداء الكليات أن الولاء لهم يعد معيارا للحصول على الامتيازات المختلفة.					
4.	يلقي عمداء الكليات اللوم على العاملين في حالة وقـوع خطأ					
5.	يسعى عمداء الكليات إلى تحقيق أهداف الجامعة.					
6.	يعد عمداء الكليات عامليهم غير قادرين على تحمـل المسؤولية الإدارية					
7.	يتدخل عمداء الكليات بشكل محدود في صنع القرار					
8.	يرى عمداء الكليات أن العمل لا يتطلب كثيـرا مـن التنسيق					
9.	يتحمل العاملون مسؤولية النتائج المترتبة عن العمل					
10.	يقوم عمداء الكليات بتفويض السلطات بصورة مؤقتة للمرؤوسين					
11.	يقوم عمداء الكليات باتخاذ القرارات دون الأخذ برأي العاملين.					
12.	يضع عمداء الكليات حاجزا إداريا بينهم وبين العاملين.					
13.	يمارس عمداء الكليات سلطتهم على العاملين بأسلوب التهديد.					
14.	يقاوم عمداء الكليات الإبـداع والابتكـار مـن قبـل العاملين.					
15.	يهتم عمداء الكليات بتحسين مركزهم علـى حـساب العمل.					
النمط الديموقراطي						
16.	يشجع عمداء الكليات العاملين علـى الإتـصال فيمـا					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بينهم.					
17.	يعطي عمداء الكليات الحرية للعاملين لمناقشة المشكلات التي يواجهونها في العمل.					
18.	يتقبل عمداء الكليات النقد من العاملين بصدر رحب					
19.	يقوم عمداء الكليات بتحفيز العاملين وتشجيعهم.					
20.	يوفر عمداء الكليات الحرية لممارسة المهامات والأنشطة لمرؤوسيهم					
21.	يسهل عمداء الكليات للعاملين سبل الاتصال به					
22.	يعامل عمداء الكليات العاملين بطريقة ودية.					
23.	يكلف عمداء الكليات العاملين بأعمال تتفق مع إمكانياتهم و مقدراتهم					
24.	يأخذ عمداء الكليات في الاعتبار وجهات نظر مرؤوسيهم عند حل المشكلات					
25.	يراعي عمداء الكليات الموضوعية في تقويم العاملين.					
26.	يعمل عمداء الكليات على تعزيز الثقة بينهم وبين العاملين.					
27.	يسعى عمداء الكليات لتحقيق التفاعل الاجتماعي داخل الجامعة					
28.	يشرك عمداء الكليات العاملين في صنع القرارات الإدارية.					
29.	يعمل عمداء الكليات على سيادة روح التعاون بين العاملين					
النمط المتسيب (المتساهل)						
30.	يهمل عمداء الكليات توفير التغذية الراجعة للعاملين.					
31.	يسمح عمداء الكليات للمفوض إليهم بحرية التصرف بمفردهم.					
32.	يقضي عمداء الكليات وقتا قليلا في بحث تفاصيل الأعمال.					
33.	يوضح عمداء الكليات تفاصيل العمل للمرؤوسين المفوض إليهم					
34.	يفتقر عمداء الكليات لتحديد أهمية تفويض السلطة.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
35.	يتردد عمداء الكليات في اتخاذ القرارات الإدارية.					
36.	يعمل عمداء الكليات على تفويض الصلاحيات بصورة عشوائية.					
37.	يتخلى عمداء الكليات كثيرا عن مسؤولياتهم.					
38.	يتصف عمداء الكليات بضعف المقدرة على تنظيم العمل.					
39.	يشارك عمداء الكليات في تخطيط العمل بشكل محدود.					
40.	تتسم قرارات عمداء الكليات بقلة المنطقية.					

استبانة الشفافية الإدارية بصيغتها النهائية

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.1	تقوم الجامعة بتوفير المعلومات لعامة الناس حول سياساتها وأنظمتها.					
.2	تجد الجامعة أنه يوجد حق للمواطنين للوصول إلى المعلومات التي يريدونها عن الجامعة					
.3	يمكن القول بأن الشفافية الإدارية تتعلق بالظروف والقرارات للآخرين في الجامعة.					
.4	تنشر القرارات المتصلة بالمجتمع في الوقت المناسب.					
.5	يرتبط مفهوم الشفافية الإدارية بالمصداقية.					
.6	يوجد ارتباط بين مفهوم الشفافية الإدارية والإفصاح.					
.7	تتميز الشفافية الإدارية بالوضوح.					
.8	يتم من خلال الشفافية الإدارية القضاء على الفساد.					
.9	يتم توعية المواطنين بالمعلومات المهمة من خلال الشفافية الإدارية.					
.10	يتم اختيار قيادات تتصف بالموضوعية والولاء للصالح العام.					
.11	توجد قناة مفتوحة للاتصال بين المواطنين والمسؤولين.					
.12	يتم التنسيق بين الأجهزة المعنية بالقوى البشرية والتطوير الإداري.					
.13	توجد آلية لتعزيز دور أجهزة الرقابة الآلية والإدارية في الجامعة.					
.14	يتم تطبيق الهندسة الإدارية في الجامعة.					
.15	تعمل الجامعة على تبسيط إجراءات العمل لتطوير مقدرات العاملين فيها.					
.16	يتم تعيين العاملين في الجامعة على أساس الكفاءة.					
.17	تكشف الجامعة عن إجراءاتها بوضوح.					
.18	تعلن الجامعة عن الأسباب القانونية عند ممارسة كافة أنشطتها التي تتعلق بمصلحة العاملين.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
.19	تلتزم الجامعة بتقديم أجر مناسب للعاملين بمواجهـة أعباء المعيشة.					
.20	يعلم كل فرد في الجامعة الهدف العام لها.					
.21	تعمل الجامعة على تمكين العاملين من المشاركة في صنع القرارات.					
.22	تفعل الجامعة مبدأ الرقابة من الجميع وعلى الجميع.					
.23	تقرر الجامعة المسؤولية الجماعية لفرق العمل إلـى جوار المسؤولية الفردية.					
.24	يشكل مبدأ الحق في المعرفة أحد المحاور الرئيـسية للشفافية					

ملحق (4)

قائمة بأسماء المحكمين

الاسم	التخصص	الجامعة
أ. د. عاطف يوسف مقابلة	مناهج وطرق تدريس	جامعة عمان العربية
أ. د. عباس الشريفي	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. غازي خليفة	مناهج وطرق تدريس	جامعة الشرق الأوسط
أ. د. كمال دواني	إدارة وقيادة تربوية	جامعة الشرق الأوسط
د. خالد السرحان	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. سالم الهاجري	أصول وإدارة تربوية	جامعة الكويت
د. سلطان الديحاني	أصول وإدارة تربوية	جامعة الكويت
د. محمد أمين القضاة	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. محمد الزبون	أصول وإدارة تربوية	الجامعة الأردنية
د. هشام الدعجة	مناهج وطرق تدريس	الجامعة الأردنية

ملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية ووزير التعليم العالي في الكويت

جـامعـة الكـويـت
Kuwait University

نـائب مديـر الجامعة للشـؤون الأكاديمية
Vice President For Academic Affairs

إدارة الشـؤون الأكاديمية
Academic Affairs Administration

التاريخ: ١٩/١٢/٢٠١٣ م
المرجع: ع ٢٤/١٣

إلى: السادة/ عمداء الكليات *المحترمين*

9/12

من : الأستاذة الدكتورة/ فريال نادر بوربيع
نائب مدير الجامعة للشئون الأكاديمية

الموضوع: تسهيل مهمة للطالب الباحث/ مساعد عقاب الشمري

بالإشارة إلى كتاب وزارة التربية المؤرخ 2013/11/25، والمرفق طيه نسخة كتاب جامعة الشرق الأوسط بشأن تقديم التسهيلات اللازمة للطالب الباحث/ مساعد عقاب الشمري للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية تحت عنوان (الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية).

الرجاء التكرم تسهيل مهمة الباحث المذكور أعلاه على ملأ الاستبانة فقط المرفقة وذلك وفق اللوائح والقوانين المعمول بها في الجامعة.

وتفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام ،،،

E

ص.ب. 5969 الصفـاة 13060 الكـويـت | هاتف 24985167(965+) - 24985156(965+) | فاكس 24842771 (965+)
P. O. Box 5969 Safat 13060 Kuwait | Tel (+965) 24985156 - (+965) 24985167 | Fax (+965) 24842771
w w w . k u . e d u . k w

ملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط





الرقم: د ر/2/32/300
التاريخ: 2013/11/18

معالي وزير التربية والتعليم العالي حفظه الله
دولة الكويت

تحية طيبة، وبعد،

يقوم الطالب **مساعد عقاب الشمري** بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: **الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في الجامعات في دولة الكويت، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافه والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم





هاتف 4790222 6 00962 فاكس 4129613 6 00962 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن بريد إلكتروني
Tel. 00962 6 4790222 Fax. 00962 6 4129613 P.O.Box 383 Amman 11831 Jordan e-mail: www.m

ملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية للجامعة

75 / 30 / EA 0085676 / 13 / 15000

MINISTRY OF EDUCATION
OFFICE OF THE MINISTER

وزارة التربية
مكتب الوزير

DATE :

REF :

التاريخ :

الموافق :

الرقم :

الأخ الفاضل / د. عبداللطيف البدر **المحترم**

مدير جامعة الكويت

تحية طيبة وبعد،

نرفق لكم الرسالة رقم (در/خ/٣٢/٣٠٠) المؤرخة ٢٠١٢/١١/١٨م الواردة إلينا من أ.د. ماهر السليم – رئيس جامعة الشرق الأوسط بشأن تقديم التسهيلات اللازمة للطالب الباحث / مساعد عقاب الشمري للحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية تحت عنوان (الأنماط القيادية السائدة لدى عمداء الكليات في جامعة الكويت وعلاقتها بمستوى الشفافية الإدارية).

يرجى الاطلاع وتقديم التسهيلات اللازمة.

مع خالص التحية ،،،

وزير التربية ووزير التعليم العالي

د. نايف فلاح مبارك الحجرف

- نسخة لـ ع. الجارالله – مكتب الوزير

ص.ب ٧ الصفاة – الرمز البريدي 13001 الكويت – تلفون: ٢٤٨٣٩٤٥٦/٥ – برقياً: تربية – كويت – فاكس: ٢٤٨٣٧٦٠١
P.O. BOX 7 SAFAT - CODE NO. 13001 KUWAIT TEL [illegible]